

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

*«На правах рукопису»*  
УДК \_\_\_\_\_

*«До захисту допущено»*  
Завідувач кафедри менеджменту  
\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Дергачова В.В.  
27 квітня 2018 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ**  
**зі спеціальності 073 «Менеджмент»**  
**спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

на тему **Управління стратегічною ефективністю підприємства на  
засадах стійкого розвитку (на прикладі ТОВ «Зварювання»)**

**Виконав:** студент 6-го курсу, групи УВ-61М

Богданов Євгеній Юрійович

**Науковий керівник:** к.е.н., доц. Артеменко Л.П.

**Рецензент:**

*Засвідчую, що у цій магістерській  
дисертації немає запозичень з праць інших  
авторів без відповідних посилань*

Студент \_\_\_\_\_

Київ – 2018 року

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ.....	12
1.1. Сутність та генезис стратегічної ефективності підприємства.....	12
1.2. Методи управління стратегічною ефективністю підприємства.....	21
1.3. Напрями забезпечення стратегічної ефективності підприємства на засадах стійкого розвитку.....	31
Висновки до розділу 1.....	43
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТОВ «ЗВАРЮВАННЯ».....	45
2.1. Діагностика зовнішнього середовища діяльності підприємства ТОВ «Зварювання» має колективну форму власності.....	45
2.2. Аналіз стратегічної ефективності підприємства на засадах стійкого розвитку.....	54
2.3. Оцінювання управління стратегічною ефективністю промислового підприємства.....	71
Висновки до розділу 2.....	83
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТОВ «ЗВАРЮВАННЯ» НА ЗАСАДАХ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ.....	85
3.1. Напрями удосконалення управління стратегічною ефективністю підприємства.....	85
3.2. Моделювання взаємозв'язків складових потенціалу розвитку як фундаментальної основи для стійкого розвитку підприємства ТОВ «Зварювання».....	90
3.3. Науково-методичний підхід до прогнозування потенціалу розвитку підприємства ТОВ «Зварювання».....	95
Висновки до розділу 3.....	105
ВИСНОВКИ.....	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:.....	110

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В сучасних умовах господарювання підприємства ТОВ «Зварювання» стикається з процесами глобалізаційних, інтенсивних змін, що призводять до нерівномірного розвитку ринку, невизначеності середовища, неузгодженості в реалізації потреб та інтересів різних учасників ринку. Перебування підприємства ТОВ «Зварювання» у складних умовах функціонування потребує перегляду підходів щодо управління його розвитком, оскільки досягнення його шляхом економічного зростання недостатнє, так як високі темпи виробничої діяльності можуть співіснувати з низьким рівнем ефективності економічних і соціальних процесів, ставати загрозою для навколишнього середовища. Важливу роль у досягненні стійкого розвитку підприємства ТОВ «Зварювання» відіграє інтенсивне і збалансоване використання його потенціалу як основа, на якій будуються і реалізуються його зовнішні і внутрішні відтворювальні процеси. У зв'язку з цим актуалізується необхідність формування багаторівневої системи управління розвитком підприємства, яка має ґрунтуватися на раціональному використанні і побудові взаємозв'язків між різними видами і рівнями напрямів діяльності, ієрархії управління, сферами функціональної відповідальності, ресурсами.

**Світові тенденції вирішення поставлених завдань.** Ґрунтовний науковий внесок у розвиток методології управління стійким розвитком різних соціально-економічних систем зробили вітчизняні вчені: О. Арєф'єва, Н. Алексеєнко, Т. Антошко, Г. Астапова, О. Амоша, І. Бланк, О. Василенко, А. Воронкова, Л. Головкова, В. Герасимчук, Д. Задихайло, І. Ігнат'єва, Н. Краснокутська, Б. Карпінський, Л. Лігоненко, О. Мних, І. Отенко, О. Тридід, Ю. Погорєлов, В. Пономаренко, О. Раєвнєва, Н. Касьянова, В. Кондратьєв, Р. Марушков, Т. Мостенська, О. Михайленко, О. Сущенко, О. Сохацька, А. Степанов, В. Євтушевський, З. Шершньова та багато інших, які зосереджували увагу на економічних, соціальних, екологічних, корпоративних

системах та їх становленні і взаємодії у стратегічному, корпоративному розвитку.

**Метою** даної роботи є наукове обґрунтування та поглиблення теоретико-методичних засад й розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління стратегічною ефективністю підприємства на засадах стійкого розвитку.

Відповідно до мети в дипломній роботі поставлено та вирішено такі **завдання:**

- охарактеризувати зміст поняття стійкості підприємства;
- проаналізувати чинники впливу та показники стійкості підприємства;
- охарактеризувати поточний стан й особливості господарської діяльності ТОВ «Зварювання»;
- здійснити оцінку стану галузі в Україні;
- дослідити кризові явища, які мають місце у діяльності ТОВ «Зварювання»;
- провести аналіз поточної стійкості досліджуваного підприємства шляхом обчислення показників, які її характеризують;
- розробити ефективний механізм забезпечення стійкості ТОВ «Зварювання» із урахуванням існуючих кризових умов господарювання;
- сформулювати концепцію управління стійкістю сучасного підприємства, яка би була актуальною для практичного застосування й у ТОВ «Зварювання».

**Об’єктом дослідження** є процес управління стійкістю підприємства.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методологічних та науково-прикладних підходів до удосконалення управління стратегічною стійкістю підприємства ТОВ «Зварювання».

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічною основою дослідження є системний підхід до вивчення суспільних процесів та організаційно-економічних проблем, які виникають в діяльності підприємств АПК. Методикою дослідження передбачено використання загально-прийнятих

положень економічних досліджень та опрацювання специфічних методичних підходів для поглибленого вивчення поставлених питань. Для деталізації об'єкта і предмета дослідження, теоретичного й методологічного узагальнення отриманих результатів застосовано абстрактно-логічний метод, зокрема його прийоми – індукції та дедукції, аналізу і синтезу. З метою дослідження сучасного стану та характеристики впливу організаційно-економічних умов на стійкий розвиток підприємств використано статистико-економічний метод, зокрема його прийоми – групування, порівняння, графічний (для наочного відображення отриманих результатів). Дослідження економічної ефективності діяльності окремих підприємств проведено за допомогою монографічного методу. Балансовий метод застосовано для формування прогнозних показників розвитку підприємств на підставі збалансованості попиту і пропозиції продукції.

**Інформаційною базою дослідження** стали відповідні положення законодавчих та нормативних актів України, офіційні матеріали Міністерства аграрної політики та продовольства України, Державної служби статистики України, статистична звітність підприємства, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених-аграрників з проблеми дослідження, інформаційні ресурси мережі Internet та результати власних досліджень автора.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у розробці концепції управління стратегічною ефективністю підприємства, яка запропонована до практичного застосування у ТОВ «Зварювання».

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що теоретичні й методологічні положення дипломної роботи доведено до рівня конкретних пропозицій та методичних розробок щодо управління стійким розвитком підприємства та може бути впроваджено в практику діяльності підприємств.

**Апробація результатів дослідження.**

**Публікації.** За результатами дипломної роботи освітньо–кваліфікаційного рівня «магістр» опубліковано 3 наукові праці.

**Структура та обсяг роботи.** Дипломну роботу викладено на 150 сторінках. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, висновків до роботи в цілому, списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ

#### 1.1. Сутність та генезис стратегічної ефективності підприємства

Наприкінці XIX століття здобутком наукової думки щодо визначення сутності економічної категорії «ефективність» було формулювання «принципу ефективності», який інтегрував в собі положення принципу раціональності та концепції економічної поведінки людини. У сучасній редакції зміст цього принципу формується таким чином: «Дій завжди з розрахунком на те, щоб за допомогою обмежених коштів (ресурсів) забезпечити оптимальний результат при досягненні поставлених цілей» [1].

Що ж стосується ключового визначення «стратегії» то його зробив на початку 70-х років К. Ендрю, який до базової дефініції А. Чандлера додав ідентифікацію чотирьох складових [2]:

- ринкової можливості , або що фірма могла б зробити;
- загальної компетентності та ресурсів ,або що фірма була спроможна робити;
- власних цінностей та прагнень, або що фірма хотіла б робити;
- підтверджених зобов'язань перед суспільством, або що фірма повинна була б робити.

Г. Мінцберг обґрунтував комплекс стратегій «5Р» (по перших буквах «Р» п'яти ключових англійських слів) [2]:

1. Стратегія як план (plan). Це продумана стратегія, що формується в результаті ретельно обміркованих і заздалегідь спланованих дій. Її основу складає стратегічний процес, що являє собою логічну і структуровану послідовність подій. Такий підхід до стратегії в бізнесі став традиційним і спрямований на виявлення і визначення прийнятного набору стратегічних альтернатив.

2. Стратегія як специфічна програма (play). Це продумана стратегія, що, на відміну від стратегії як плану, загальної для всієї організації, використовується для спеціальних випадків. Вона являє собою специфічну програму, тактику або маневр для того, щоб обдурити конкурентів.

3. Стратегія як модель поведінки (pattern). Це виникаюча або спонтанна стратегія, що створює елемент непередбачуваності в діях організації, особливо з погляду зовнішнього спостерігача, наприклад, конкурента. Так, організація може почати свою діяльність з чітко визначених цілей або намірів, але виявитися змушеною скорегувати ці наміри у відповідь на динамічну зміну зовнішнього середовища. У цьому випадку підсумкова реалізована стратегія організації може бути визначена як процес злиття продуманої і виникаючої стратегій.

4. Стратегія як позиція (position). Це продумана стратегія, спрямована на рішення задачі позиціонування організації в рамках відповідної галузі діяльності. При цьому поняття стратегії відноситься до використовуваної технології, можливостям, масштабу виробництва і ринкам – до усього, що зв'язано з прямою конкуренцією. У більш широкому стратегічному контексті позиціонування являє собою рівновагу між організацією і тим середовищем, у якому вона веде свою діяльність.

5. Стратегія як перспектива (perspective). Це спонтанна стратегія, що виникає з представлень усередині організації про навколишній її світ. У такому виді стратегія може виникати з визначеного набору нематеріальних цінностей або «корпоративного духу». Наприклад, якщо переконання працівників і організаційна культура розглядаються як важливі стратегічні активи, то в організації будуть прагнути якнайбільше розширити сферу дії цієї культури, «прищеплюючи» її новим службовцям і поширюючи в нових підрозділах. При цьому персонал буде відкидати ті ідеї, погляди і підходи, що не відповідають устояним корпоративним нормам [6].

На нашу думку, стратегія – це комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу і



призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства.

Важливим механізмом стратегії є розробка планів та орієнтирів розвитку: тактики, політики, процедур і правил.

Процес вибору стратегії включає стратегічне планування та стратегічне управління. Стратегічне планування – це прийняття оптимального стратегічного рішення, а стратегічний менеджмент пов’язаний з досягненням стратегічних результатів: захоплення нових ринків, впровадження товарів, технологій. Тому стратегічне планування – це аналітичний процес, стратегічне управління – організаційний процес [3].

Існує твердження, що економічна природа ефективності є інтегрованою характеристикою результатів використання різноманітних важелів господарської активної діяльності, засобів праці та робочої сили за певний період часу. У країнах з розвинутою ринковою економікою для окреслення результативності господарювання використовують інший термін – «продуктивність системи виробництва і обслуговування», під яким розуміють ефективне використання ресурсів (праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації) під час виробництва різноманітних товарів та надання послуг [2].

При класичному підході виділяють головним чином стратегічну, економічну, технологічну, соціальну та інші види ефективності. Економічна ефективність – це таке співвідношення між ресурсами і результатами виробництва, за якого отримують вартісні показники ефективності виробництва. При цьому можливі три варіанти вказаного співвідношення:

- 1) ресурси і результати виражені у вартісній формі;
- 2) ресурси – у вартісній, а результати – у натуральній формі;
- 3) ресурси – у натуральній, а результати – у вартісній формі [3].

В залежності від концепції менеджменту (школи наочного менеджменту, школи людських відношень, системного та ситуаційного підходів) та моделі організації в аспекті розвитку, домінуючої функції та критеріїв ефективності запропоновані її види, викладені в таблиці 1.1.

*Таблиця 1.1*

### Еволюція підходів до ефективності

Концепції, школи, підходи	Модель організації в аспекті		
	розвитку	домінуючої функції менеджменту	критеріїв ефективності
1	2	3	4
Науковий менеджмент – школа наукового управління (1885-1920 рр.)	Механістична конструкція	Оперативне управління виробництвом	Економічна ефективність або раціональне використання ресурсів
Школа людських відносин і поведінкових наук (1930- 1950 рр.)	Колектив людей, побудований на поділі праці	Організація або управління персоналом	Економічна ефективність, що враховує вплив психологічних факторів
Системний підхід (з кінця 1950-х рр. і по теперішній час	Складна ієрархічна система	Стратегічний менеджмент	Системна доцільність
Ситуаційний підхід (з кінця 1960-х рр. і по теперішній час)	Громадська організація з самостійними інтересами окремих груп	Політика	Соціально-економічна доцільність

*Сформовано автором на основі [4; 9; 14]*

Стратегічну ефективність можна класифікувати за різними ознаками.

Основні види класифікації в діяльності підприємства за структурою організації виробництва: ефективність підприємства в цілому; ефективність підрозділу; за характером виробництва; ефективність поточних витрат; ефективність капітальних витрат; за напрямом інвестиційно-інноваційної діяльності; ефективність технічних та технологічних нововведень; ефективність організаційно-управлінських рішень; ефективність інвестиційних проектів [4].

В праці Мохонько Г. А. «Оцінювання стратегічної стійкості підприємства видавничо-поліграфічної галузі в умовах нестабільності ринкового середовища» визначено сутність стратегічної ефективності з позиції стійкості, яка демонструє здатність підприємства досягати місії та поставлених цілей при постійному дестабілізуючому впливі навколишнього оточення та внутрішнього середовища, зберігаючи свою цілісність та гармонійний розвиток. Це явище відображає здатність підприємства зберігати свою цілісність, функціонувати в

заданому режимі при різних внутрішніх і зовнішніх впливах, а також розвиватися [4].

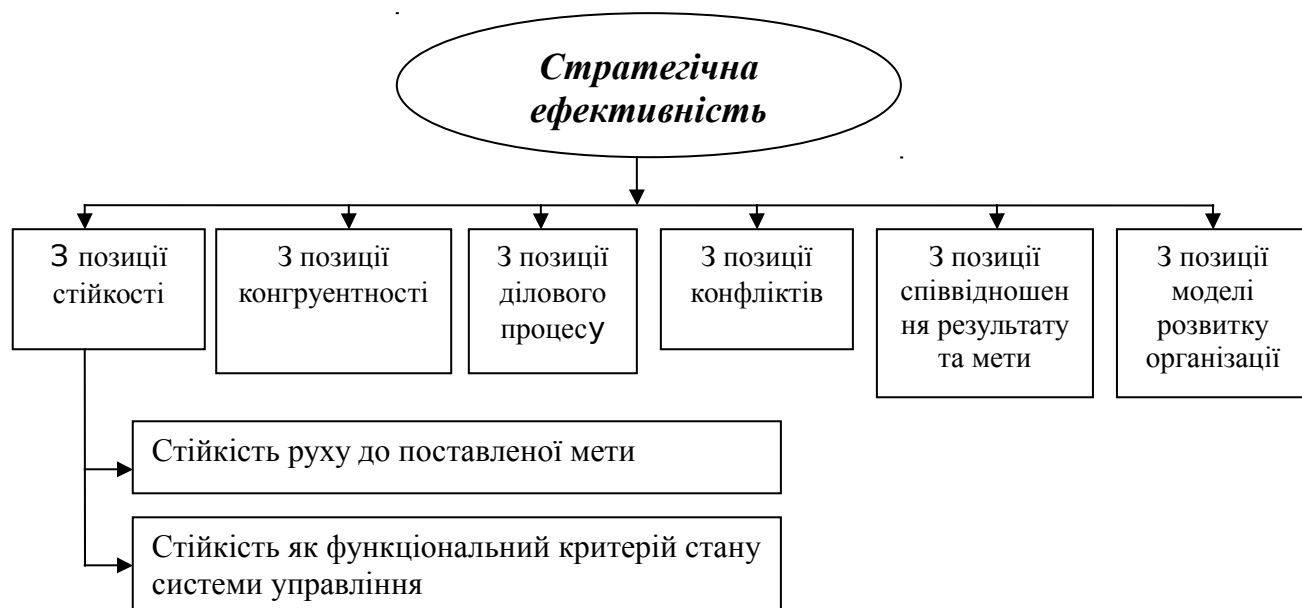


Рис. 1.1. Сучасні підходи до трактування поняття «стратегічної ефективності»

*Сформовано автором на основі [3;4]*

Особливим щодо визначення сутності стратегічної ефективності можемо назвати підхід, запропонований Ю. Лапігіним [5]. Ю. Лапігін проаналізував теорію передачі повноважень, в основі якої лежить протиставлення інтересів власників підприємства та його управлінського складу. Це протиставлення відбувається в обособленості даних сукупностей людей, внаслідок чого починається дія законів «теорії зацікавлених груп»: ціль функціонування будь-якої компанії полягає у гармонізації конфліктних цілей юридичних та фізичних осіб, що мають безпосереднє відношення до фірми, наприклад, акціонери, управлінці, контрагенти, органи державної влади, організації громадської спільноти. Тому підприємство спрямовує діяльність не тільки на отримання позитивних фінансових результатів, але й на створення умов життєдіяльності персоналу, навколишнє середовища, посилення стабільності у громаді. Згаданий автор вважає за необхідне такий підхід: щоб визначити сутність ефективності управління, потрібно враховувати суперечливі інтереси множини

учасників процесу управління підприємством, зацікавлених в ефективній роботі, але ефективній відповідно до їх власних інтересів. У зв'язку з цим ефективність управління може змінюватися в залежності від точки зору, позиції зацікавленої в певних результатах групи та від зміни складу групи. Наприклад, власників може турбувати рівень прибутку на вкладений капітал, працівників – рівень зростання заробітної плати та співвідношення премій з прибутку та тарифної частини заробітної плати, профспілку – відповідність реальних умов праці задекларованим у колективних договорах і т.д. Крім учасників бізнесу, прямий чи опосередкований контроль за ефективністю може здійснюватися зовнішніми організаціями чи їх групами (потенційними інвесторами, банками, постачальниками, конкурентами і т.д.) Тобто автор робить висновок, що саме багатосторонній контроль ефективності інсайдерами та аутсайдерами бізнесової діяльності підприємства в умовах ринкової економіки створює для бізнесу економічне середовище, при якому ефективність – життєво необхідна умова існування і функціонування підприємства [13]. Звідси випливає, що завдання для менеджерів із забезпечення ефективності діяльності підприємства полягає у формуванні рівноваги між інтересами різних груп, що мають відношення до підприємства в динаміці. Таким чином, виходячи з позиції конфлікту інтересів, ефективність стратегічного управління у ході даного дослідження запропоновано визначити як гармонізацію інтересів внутрішніх та зовнішніх учасників ділової активності підприємства на основі його моніторингу в динаміці і побудови такого збалансованого рівня їх узгодженості та задоволення, який обумовлює системні конкурентні переваги.

Стратегічна ефективність як соціально-економічна категорія, таким чином, повинна відображати рівень отриманого ефекту (результату) від досягнення стратегічних цілей у довготерміновій перспективі.

У цьому зв'язку категорію стратегічної ефективності можна розглядати з позицій ієрархічного підходу із наступними рівнями:

- стратегічна глобальна ефективність;
- стратегічна ефективність національної економіки;

- стратегічна ефективність виробництва;
- стратегічна ефективність підприємств [11; 12; 13].

Що стосується методологічних підходів до оцінки стратегічної ефективності, то найбільш обґрунтованим, на наш погляд, є підхід з позиції збалансованої системи показників (Balanced Score Card), адаптованої до кожного рівня ефективності.

Основні вхідні елементи, які надходять в систему організаційної поведінки, підпадають під вплив навколишнього оточення, наприклад, обмежень, вимог та можливостей, а також історії організації. Одним з основних вхідних елементів виступає стратегія організації, яка являє собою в контексті даної моделі набір ключових рішень відносно відповідності її ресурсів можливостям, обмеженням та вимогам зовнішнього оточення в контексті історії компанії.

Основними вихідними елементами називають характеристики роботи підприємства в цілому, характеристики роботи груп чи відділів, характеристики індивідуальної діяльності, особливо це стосується топ-менеджерів підприємства. Між вхідними та вихідними елементами розташовано механізм трансформації, який містить компоненти, що створюють умови для впровадження ефективної стратегії та ефективного стратегічного управління.

Схематично компоненти трансформаційного механізму, які забезпечують стратегічну ефективність наведені на рис.1.2.

Це завдання, які необхідні для трансформації вхідних елементів у вихідні та їх основні характеристики; персонал, якій здатний виконувати і буде виконувати завдання; формальне організаційне забезпечення, включаючи різні структури, процеси, системи і т.д., які створюють мотивацію і сприяють вирішенню покладених завдань; Завдання Персонал Формальне організаційне забезпечення Ментальна правильність стратегії Неформальні організаційні утворення Ситуаційність Вхідні елементи Компоненти трансформаційного механізму Вихідні елементи неформальні організаційні утворення, що містять

стійкі моделі, владу та вплив, цінності та норми, що відображають реальні умови діяльності організації [6].

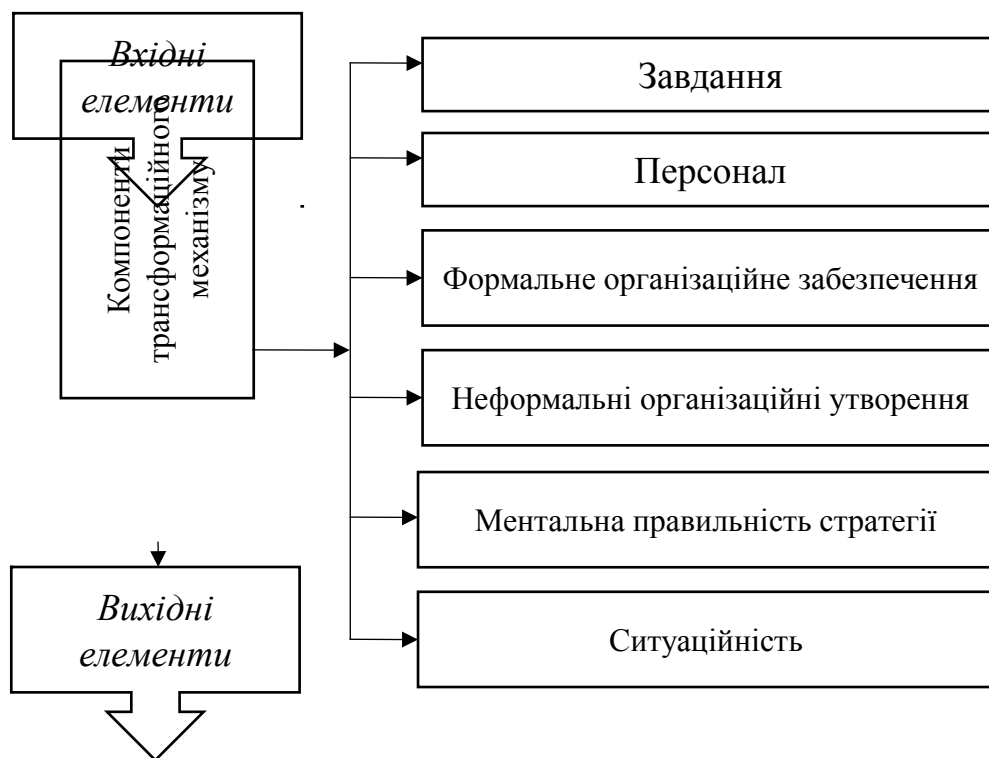


Рис. 1.2. Ключові характеристики потенційно ефективної стратегії  
Сформовано автором на основі [6]

- Ментальна правильність розробленої стратегії, до якої відноситься розуміння полюсів ефективності стратегії. До полюса ефективності прийнято відносити крайню ірраціональність та крайню раціональність.

- Ситуаційність. Ефективна стратегія, як вважається, завжди інтегрує характерні особливості конкретної ситуації і ключові фактори майбутнього стратегічного успіху конкретної організації.

В загальному вигляді BSC визначається як система стратегічного управління за набором показників, підібраних таким чином, щоб врахувати і оптимізувати всі суттєві аспекти діяльності об'єкту управління. В цьому випадку різноспрямованість і суперечливість відповідних показників збалансовується шляхом встановлення нормативних значень кожного з них на

такому рівні, при якому не створювався суттєвий негативний вплив на інші показники.

Отже, ми вважаємо, що стратегічна ефективність залежить від наступних факторів [6]:

1) якості цілепокладання, тобто відповідності запланованих цілей вимогам зовнішнього середовища, можливостям підприємства. Якість цілепокладання залежить також від професійних якостей працівників підприємства чи її власників;

2) сили та направленості мотивацій, які спрямовують працівників на досягнення поставлених цілей. Мотивація в системі стратегічного управління виступає одним з найбільш проблемних елементів внаслідок широти інтересів. Відомо, що реалізація обраної стратегії пов'язана зі здійсненням в організації стратегічних змін. Практика проведення таких змін показує, що найбільші труднощі виникають при проведенні змін в організаційній структурі і культурі організації. Поведінка менеджерів, відповідальних за реалізацію стратегії, реакція співробітників на зміни можуть значно відрізнятись. Роль менеджера полягає у проведенні необхідних організаційних змін, спрямованих на адаптацію фірми до зовнішнього середовища. При цьому він зобов'язаний, з одного боку, передбачати події, ініціювати зміни, допомагати підлеглим усвідомити свої вигоди в результаті змін, а з іншого боку – менеджер несе відповідальність за групову рівновагу в організації [7];

3) адекватності вибраних стратегій поставленим цілям. Як правило, при формуванні системи стратегічного управління виділяють корпоративну стратегію та набір функціональних і операційних, їх взаємодія може забезпечувати як позитивний, синергійний, так і негативний, обструкціоністський результати.

Розробка стратегії здійснюється на п'яти рівнях управління: корпоративному, діловому, функціональному, операційному та модулятивному. Відповідно до кожного рівня на стратегію і процес її розробки впливають різні фактори внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. При цьому

розробка стратегії здійснюється по трьом сферам діяльності підприємства: маркетинговій, фінансовій та організаційно-технічній [9].

Відповідно до факторів, які впливають на розробку маркетингової, фінансової та організаційно-технічної стратегій, використовуються матриці, які відображають становище підприємства в тій чи іншій ситуації, а також допомагають при виборі конкретної стратегії. Елементом, який об'єднує всі три сфери є трьохмірний простір, який дає повний і загальний результат розробки стратегії.

## **1.2. Методи управління стратегічною ефективністю підприємства**

Входження промислових підприємств України в систему світової конкуренції висуває на порядок денний проблему організації управління стратегічною ефективністю підприємства як одну з найбільш важливих проблем удосконалювання загальних механізмів управління підприємством. Багато проблем, пов'язаних з управлінням і оцінкою потенціалу, не тільки не вирішені, але й не поставлені. Проблема управління стратегічною ефективністю підприємства у сучасній економіці займає усе більше місця в теоретичних дослідженнях економічної науки й практичної діяльності менеджерів підприємства. Одним з найбільш трудомістких і мало досліджених у теорії й практиці управління підприємствами є завдання побудови організаційно-економічних і управлінських механізмів формування стратегії розвитку, найважливішим компонентом якої є механізми формування ефективно функціонуючого його потенціалу.

В цілому існують три основні характеристики в технологіях управління підприємством: організаційно-технологічна, соціально-психологічна і соціально-економічна, які включають ряд принципів. Організаційно-технологічна сторона управління це - переважно організаційно - розпорядницька, адміністративно - виконавча діяльність, до якої відносять наступні принципи: розподіл праці, ієрархічності і зворотного зв'язку,



оптимального поєднання централізації і децентралізації. З позиції соціально-психологічного управління слід виділити принципи: цільової спрямованості, мотивації, демократизації, співвідношення прав, обов'язків і відповідальності. До соціально-економічних можна віднести принципи: поєднання права господаря і участі робітників в управлінні (принцип демократії), стимулювання, конкуренції, галузевого і регіонального управління [12; 16; 18].

Таке послідовне поєднання та взаємодоповнення принципів процесу управління дозволяє перейти до більш агрегованого принципу, яким є принцип ефективності і оптимальності. Дотримання принципів ефективності, які в збалансованому поєднанні з аксіологічними принципами створюють цілісну систему принципів - інтеграції і розвитку. Основним завдання принципу ефективності (оптимальності) є досягнення поставленої мети в можливо короткий термін і при менших витратах матеріальних засобів і людської енергії. Ефективність управління забезпечується інтегративною взаємодією необхідних принципів і технологій їх реалізації за трьома вище зазначеними технологіями управління. Важливу роль грають експерименти, маркетингові дослідження, вони допомагають розкрити зовнішні і внутрішні процеси в усій їх складності і різноманітності, дають керівникам достовірну інформацію, дозволяючи оцінити ефективність тієї або іншої системи управління [2].

Для підприємств найважливішими суб'єктами взаємодії є інститути зовнішнього середовища та зовнішнє господарське середовище, взаємодія з якими визначає їх внутрішню будову (рис. 1.3.).

Формування процесу оптимізації системи управління починається з визначення інтегральних функцій між визначеними середовищами, до яких можна віднести підприємницьку, господарську й трудову. Підприємницька функція пов'язана з ризиком діяльності при виборі нових напрямків бізнесу на підставі науково-технічного прогресу. Господарська функція характеризує процес виробництва товарів та послуг, створює додану вартість і робить внесок в національний валовий продукт, що визначає її як функцію підприємства як господарської одиниці. Трудова функція є відображенням підприємства як

соціальної структури, в якій зосереджена значна кількість з одного боку персоналу, а з іншого власники, які прагнуть отримати дохід від отриманих цінних паперів.

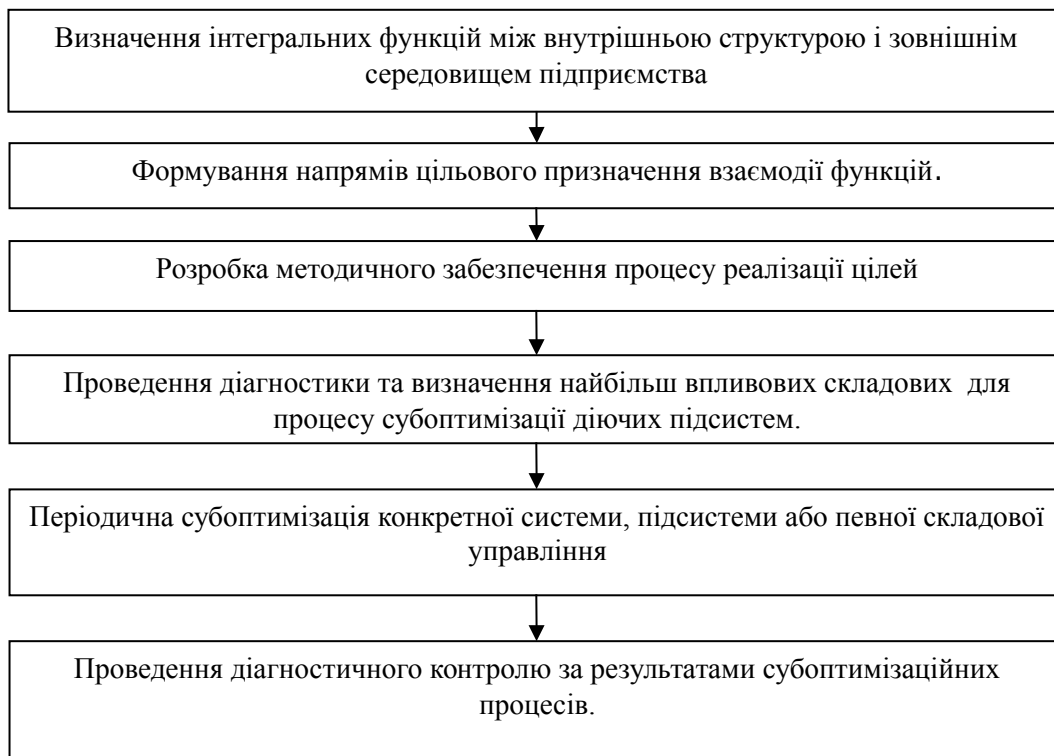


Рис. 1.3. Етапи формування процесу оптимізації системи управління розвитком підприємства

*Доопрацьовано на основі [15]*

Вказані функції можна вважати інтеграційними між внутрішньою структурою підприємства та зовнішнім середовищем, тому що в процесі їх реалізації відбувається обмін матеріальними, фінансовими, інформаційними потоками, рух робочої сили, які обумовлюють існування підприємства як відкритої системи в зовнішньому середовищі [6].

Економічна поведінка такої складної системи як підприємство, крім впливу зовнішнього середовища, залежить від багатьох внутрішніх факторів: структурної побудови підприємства, організації її основної діяльності, господарських зв'язків і економічних відносин між основними елементами системи по виробництву й реалізації продукції та послуг, одержуваної за них

виручки, організації й управління використанням основних і оборотних фондів, капітальних вкладень, розподілу прибутку по фондах споживання й нагромадження, ступеня відповідності обсягу, якості продукції й послуг вимогам основних споживачів [13].

Для перспективного розвитку підприємства пропорція розподілу чистого прибутку на споживання і накопичення має велике значення. Володіючи коштами накопичення, підприємство диверсифікує свою діяльність на фінансові ринки, що призводить до зміцнення її загального економічного стану і впливу на регулювання відносин на вищих рівнях. Тому процес взаємоузгодженості інтересів учасників відносин є багатоаспектним, формується під дією багатьох чинників та рівнів впливу. Отже, систематизація різних наукових здобутків дають можливість зрозуміти, що функціонування системи управління розвитком підприємства є складним економічним і соціальним процесом.

Внутрішні складові будови підприємства інтегрують його з зовнішнім середовищем та є основними факторами у формуванні його структури. Інтеграція відбувається шляхом постійного оновлення інформації і прийняття рішень на основі взаємозв'язків і взаємодії з інституційним і господарським механізмами, які є ключовими зовнішніми чинниками в формуванні ефективної системи управління розвитком підприємства. Побудова взаємодії між основними елементами підприємств через поєднання в той чи інший період його розвитку стратегічного та корпоративного управління дозволило обґрунтувати як внутрішню будову його зв'язків за складовими зовнішнього середовища так визначити необхідні механізми. Саме запропоноване поєднання інституційного і господарського механізму можна покласти в основу вчасної реалізації інтересів учасників через головні інструменти, що створюють процес.

З урахуванням вищевикладених положень, необхідно вибудувати взаємозв'язки забезпечуючих елементів управління (рис. 1.4.).

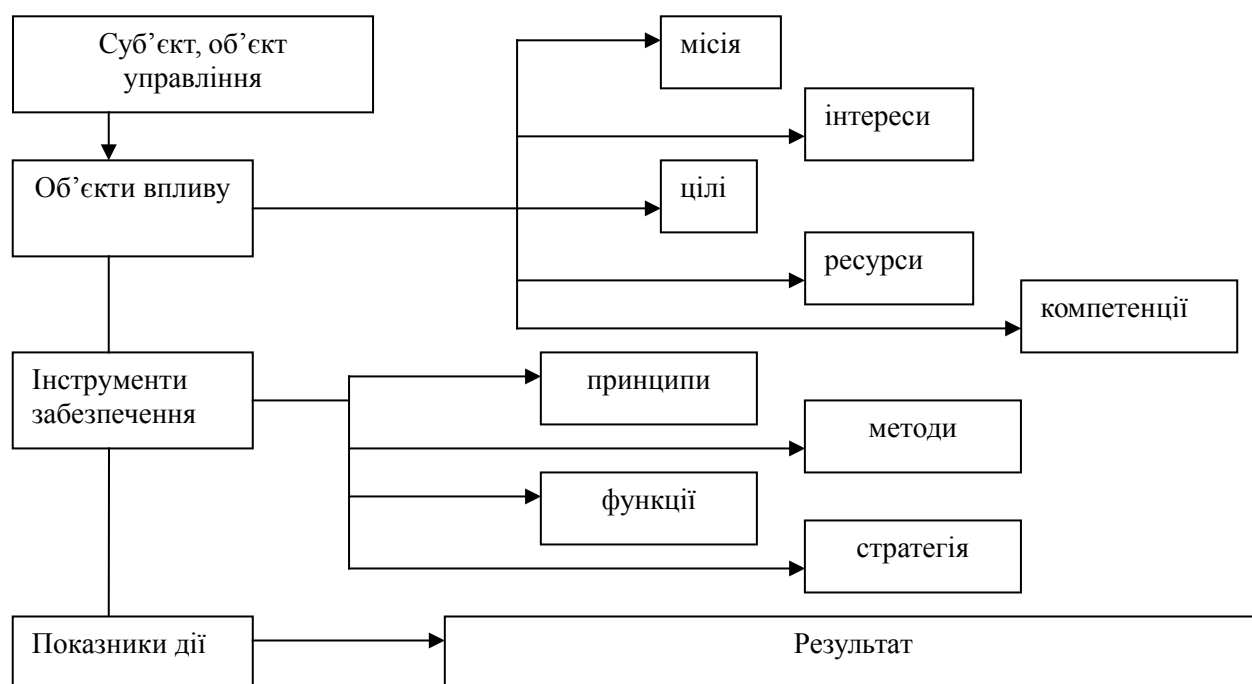


Рис. 1.4. Склад забезпечуючих елементів управління стратегічною ефективністю підприємства

*Доопрацьовано на основі [5]*

Місія і цілі підприємств мають враховувати інтереси всіх учасників, які залучені в діяльність підприємства і процес його функціонування. Тому необхідність місії спричинена тим, що вона визначає основу ієрархії цілей підприємства, дозволяючи концентрувати ресурси на їх виконання, допомагає в розробці стратегії і планів; підвищує лояльність співробітників і їх прагнення до командної роботи; полегшує залучення інвестицій, дозволяючи наочно показувати інвесторам і кредиторам потенційні результати і сенс вкладення коштів; дозволяє вигідно відрізнятись від конкурентів, наочно пред'являючи споживачеві особливості і переваги підприємства [12].

Кожен окремий локальний механізм, у тому числі і загальний механізм управління, спрямований на досягнення конкретної мети (цілей), яка формується в системі управління підприємством. Визначення цілей на підприємстві здійснюється на основі планування. На початковому етапі формулюється головна, глобальна мета, далі здійснюється процедура її декомпозиції, тобто розділення мети на частини або підцілі. При цьому

генеральна мета може бути представлена як субпідрядна сукупність безлічі взаємоузгоджених і взаємодіючих цілей локальних рівнів. Очевидно, що цілеспрямоване управління спрямоване на конкретні кінцеві результати, тому для кожної мети визначаються критерії (показники). Показники повинні визначати міру пристосованості складної господарської системи до виконання поставлених перед нею завдань, враховуючи її внутрішні структурні особливості [14].

Розподіл цілей за виділеними рівнями відбувається залежно від етапу життєвого циклу, черговості завдань, які постають перед підприємствами. Цілі фінансово-господарської стійкості створюють базу для майбутніх результатів у сфері виробництва та фінансів, які забезпечуються інтегративною взаємодією підцілей виробничої, фінансової, кадрової стійкості. Через результат фінансово-господарської діяльності вони мають взаємозв'язок з цілями ринкової стійкості, а саме інвестиційними, маркетинговими, корпоративними під цілями [17].

Слід зауважити, що зміна цілей фінансово-господарської стійкості може спричинити ланцюгову реакцію у зміні цілей більш високого рівня ринкової стійкості та динамічного розвитку, що у окремих випадках може призвести до змін ключових стратегічних установок підприємства – набору стратегій або місії підприємства взагалі.

Отже, теорія управління підприємством є багатогранною і суперечливою. Вона потребує симбіотичного підходу в кожній окремій управлінській ситуації. При роботі з об'єктами, з якими зіткнулась сьогодні теорія управління, ймовірно не має надії на можливість використання для управління традиційних методів і підходів. Проблема полягає в самому описі унікального об'єкта управління, обліку в цьому описі, не тільки його специфічної структури і функціонування, але і поведінки людей, можливостей еволюції об'єкту з часом. Необхідно створити такий підхід, який на одному підґрунті надавав би можливість описувати як об'єкт управління і його функціонування, так і процедуру управління ним. Як правило, пошук подібних інтелектуальних

інструментів примушує фахівців вийти за вузькоспеціалізовані рамки. Так і в теорії управління доцільно спробувати розглянути існуючі проблеми з висоти загальних теоретичних концепцій, що дозволить краще пояснити все різноманіття явищ, які змінюються одне одним та часто бувають суперечливими.

На основі розробленої концепції процедура управління стратегічною ефективністю підприємства припускає проведення таких дій: виявлення структури потенціалу; аналіз конкурентних переваг і слабких сторін діяльності підприємства; формування методики діагностики потенціалу, оцінка елементів потенціалу; виявлення синергетичного впливу елементів; інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства; розробка загальної й локальної стратегій зі зміцнення й розвитку потенціалу. Запропонований порядок управління представлений на рис. 1.5.

Ця система являє собою змістовний аспект основ управління стратегічною ефективністю підприємства і є сукупністю теоретичних знань, які дозволяють синтезувати методи, моделі й інструменти управління їм [8].

В основу побудови системи управління стратегічною ефективністю підприємства покладено науково обґрунтовану концепцію, що враховує, з одного боку, особливості діяльності підприємства, а з іншого, – його положення на ринку й стан зовнішнього середовища. При управлінні підприємством запропоновано використання сучасних концепцій менеджменту, що використовують взаємодію процесного, системного, ситуаційного підходів.

Ефективність стратегії коливається між стратегічним планом та реальними можливостями підприємства.

Одним із методів стратегічної діагностики підприємства є аналіз розривів. Це досить простий, але ефективний метод аналізу стратегії підприємства. Метод аналізу розриву включає такі операції:

- виявлення пріоритетного показника підприємства, описаного в стратегії;

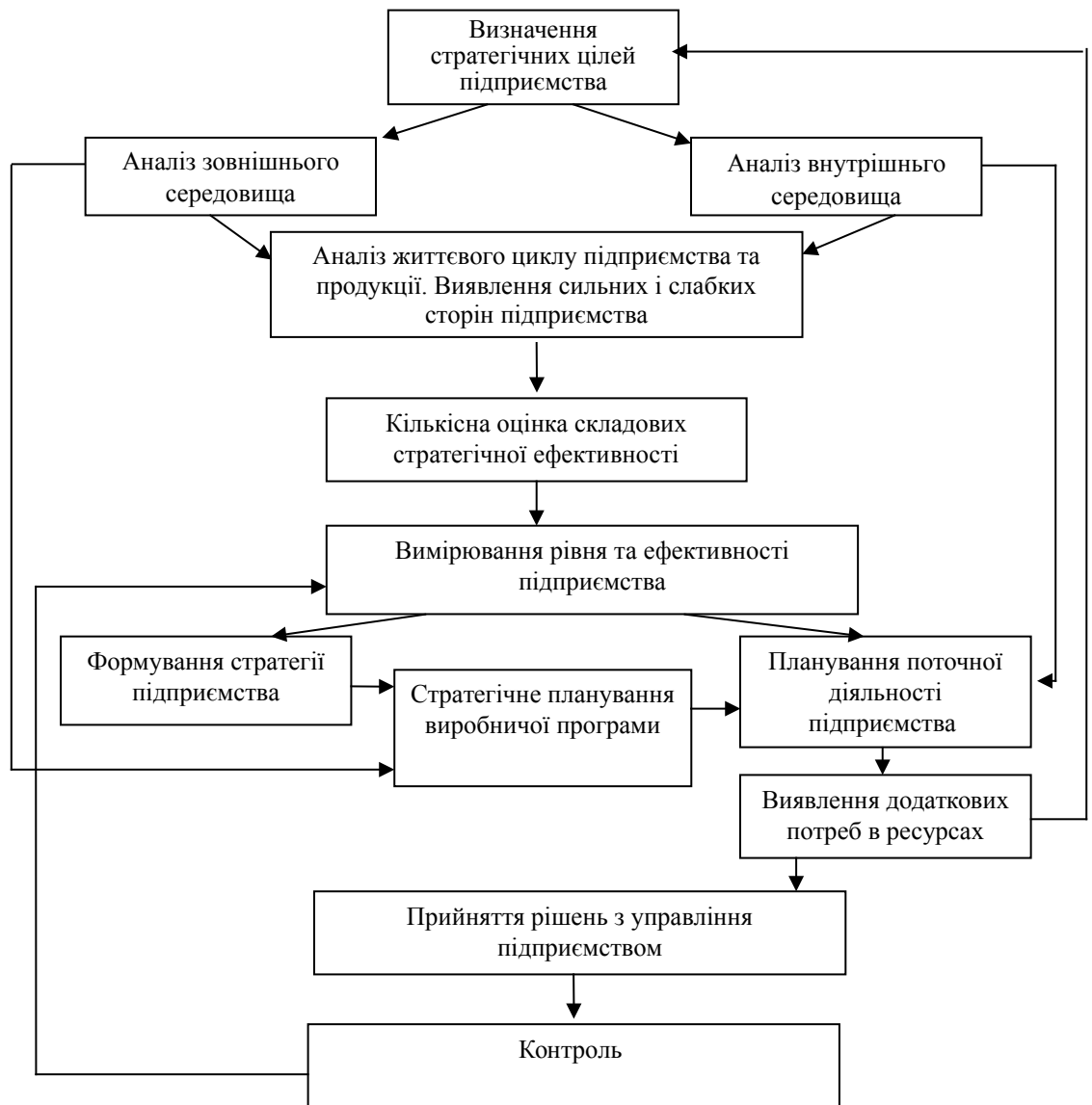


Рис. 1.5. Основні етапи управління стратегічною ефективністю підприємства

*Доопрацьовано на основі [5]*

- вияснення реальних можливостей фірми з точки зору поточного стану середовища та розрахованого майбутнього стану;
- виявлення конкретних показників стратегічного плану, що відповідають основному зацікавленню підприємства;
- виявлення бажаної тенденції, яка змінює конкретний показник стратегічного плану;

- встановлення різниці між показниками стратегічного плану та Можливостями, узгодженими реальним станом підприємства;
- розробка спеціальних програм та способів дій, необхідних для ліквідації розриву [6; 9; 11].

Стратегічна ефективність визначається розривом між стратегічним планом і реальними можливостями підприємства. Аналіз розриву - простий, але досить ефективний метод аналізу стратегії підприємства.

Інший спосіб аналізу розриву - це визначення різниці між найбільш оптимістичними очікуваннями й самими скромними прогнозами. Схему аналізу розриву показано на рис. 1.6.

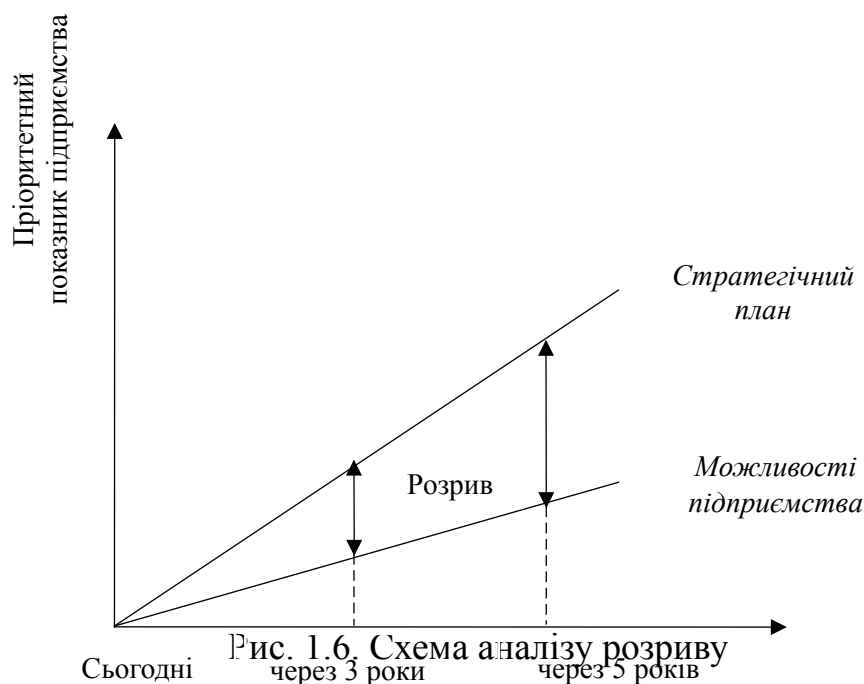


Рис. 1.6. Схема аналізу розриву  
Доопрацьовано на основі [5]

Для аналізу розриву корисно розробити профіль стратегії підприємства. Для складання такого профілю усі найважливіші характеристики стратегії підприємства на цей час оцінюють у балах і заносяться в таблицю (табл. 1.2).

Потім аналогічним чином оцінюють оптимальну стратегію підприємства. Відмічені клітинки таблиці з'єднують і отримують два профілю: фактичної і оптимальної стратегії підприємства. Чим ближчий фактичний профіль до оптимального, тим ближче стратегія фірми до оптимальної. Якщо за окремими характеристиками стратегія фірми віддалена від оптимальної, то саме тут



знаходиться «вузьке місце» в стратегії і, відповідно, саме сюди, необхідно спрямувати основні зусилля для подолання стратегічного розриву.

Розглянутий приклад демонструє стратегії при одному напрямку діяльності підприємства. Але, як правило, більшість підприємств, особливо крупних, займаються одночасно декількома видами діяльності.

Таблиця 1.2.

Профіль стратегії підприємства											
Характеристика	Оцінка відхилень, бали										
	Сильно		Середньо		Слабко			Середньо		Сильно	
	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5
Політика росту											
Ринкова диференціація											
Продуктова диференціація											
Зниження витрат											
Примітка:	----- оптимальна стратегія						----- фактична стратегія				

Доопрацьовано на основі [5]

Для більш точної оцінки стратегічної позиції підприємства в різних напрямках діяльності застосовують спеціальні методи діагностики [11].

У наведеному прикладі фактична стратегія сильно відстає від оптимальної по параметру продуктової диференціації. Підприємство приділяє додаткову увагу лідерству у зниженні витрат, тоді як для покупців важлива диференціація продукції. Нами розглянуто випадок, коли у підприємства один напрямок діяльності. Але, як правило, більшість підприємств, особливо великі, займається одночасно декількома напрямками.

Управління стійким розвитком підприємства в сучасних умовах є надзвичайно актуальним напрямом наукового пошуку в академічних колах та набуває особливого значення для представників бізнес-середовища. Як об'єкт наукового дослідження, проблемне поле управління стійким розвитком підприємства привертає увагу, перш за все, у силу своєї трансдисциплінарної природи. Для його інтерпретації необхідний синтез підходів і концепцій різних дисциплін – від теорій фізіології, кібернетики, синергетики самоорганізації і теорії фірми до психології стратегічного, корпоративного управління. Стан наукового знання в цій предметній сфері на сьогодні слід визнати слабко

структурованим, а синтетична природа феномену розвитку економічної організації та управління ним обумовлює існування різноманітних підходів до його визначення та вивчення.

### **1.3. Напрями забезпечення стратегічної ефективності підприємства на засадах стійкого розвитку**

Аналіз досліджень по стійкому розвитку підприємства дозволив нам з'ясувати, що в його основі закладено потенціал, однак потенціал з його великою кількістю складових має свою певну структуру за якою він розвивається на підприємстві. Тому нами була висунута гіпотеза, що управління потенціалом розвитку відбувається в ієрархічному порядку за трьома рівнями реалізації і взаємоузгодженості цілей: матерія – енергія – інформація, в результаті вдалої побудови такого процесу підприємство може підтримувати сталість свого розвитку, з напрацюванням певних результатів всіх задіяних складових.

Концепт управління стійким розвитком підприємства представлено на рис.1.7 [26].

Для підприємства і топ-менеджменту базовими є цілі розвитку в довгостроковій перспективі, оскільки розвиток є умовою збереження життєдіяльності підприємства.

Метою управління стійким розвитком підприємства має стати забезпечення стану внутрішньої рівноваги та збалансованості взаємообміну із зовнішнім середовищем, що сприятиме оптимальному пристосуванню системи (підприємства) до зовнішнього середовища і створюватиме умови для безперервного розвитку [24].

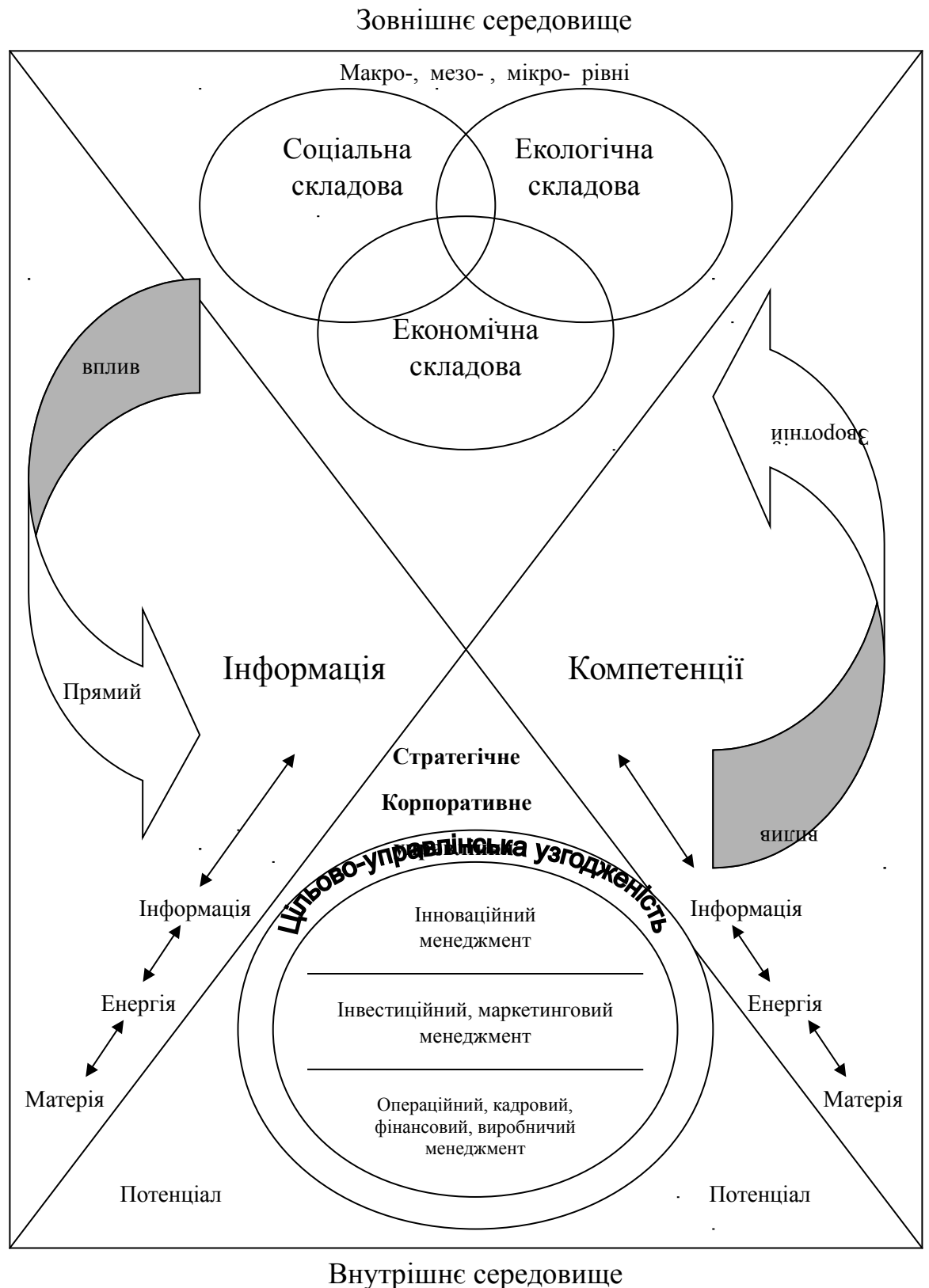


Рис.1.7. Концепт управління стійким розвитком підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [5, 6, 7, 8]

Стратегічний розвиток економічної діяльності промислового підприємства у теперішніх умовах господарювання має спиратися на

скоротечну змінність таких зовнішніх чинників, як попит, доступність ринків збуту, конкуренція, політична й економічна стабільність у галузі, країні, світі. Відстеження змін у зовнішньому середовищі та їх впливу на стратегію розвитку підприємства стають однією з умов успішності впровадження заходів, пов'язаних із підвищенням ефективності господарської діяльності у стратегічному напрямі [23].

За результатами аналізу наукової літератури з питань управління діяльністю підприємства, забезпечення його стійкого розвитку, формування систем управління та прийняття управлінських рішень, розв'язання проблеми удосконалення управління ефективністю у процесі забезпечення стратегічного розвитку потребує використання системного підходу до усього процесу управління ефективністю протягом усього життєвого циклу продукції, що виробляється.

Система управління стратегічною ефективністю суб'єктів господарювання має дозволяти обирати оптимальні напрями управління ефективністю діяльності як за періодами (короткостроковий, середньостроковий, довгостроковий), так і за сукупністю поставлених завдань розвитку для досягнення мети. Отже, управління ефективністю можна представити як систему управління, в якій підсистемами управління виступають напрями управління.

У свою чергу напрями управління також слід піддати диференціації для обрання більш прийнятних заходів управління стратегічним розвитком підприємства. У цілому систему управління ефективністю підприємства при забезпеченні стратегічного розвитку подано на рисунку 1.8.

Як видно з рисунку, підсистеми управління стратегічною ефективністю промислового підприємства — це три напрями управління ефективністю, які відрізняються за рівнем розвитку безпосередньо суб'єкта господарювання, за стадіями економічного розвитку підприємства або за стадіями життєдіяльності підприємства та за станом зовнішнього середовища — це стан світової

економіки, який формує макроекономічний стан у державі і чинить вплив на господарчу діяльність підприємства [20].



Рис. 1.8. Система управління ефективністю при забезпеченні стратегічного розвитку промислового підприємства

*Сформовано автором на основі [8]*

При розкритті сутності напрямів управління ефективністю промислового підприємства у процесі стратегічного розвитку слід визначитися із послідовністю їх виконання. Для цього авторами роботи пропонується розглянути зміст усіх напрямів управління ефективністю на кожному із загальних етапів управління ефективністю.

Етапи управління ефективністю промислового підприємства зведено до чотирьох послідовних дій, які передбачають:

1) формування інформаційної бази щодо ефективності діяльності за базовими завданнями управління;

- 2) визначення критеріїв оптимального рівня ефективності у певних умовах розвитку;
- 3) розробка заходів щодо досягнення оптимального рівня ефективності;
- 4) контроль за реалізацією управлінських рішень у процесі забезпечення стратегічного розвитку підприємства [20; 21; 22; 25].

Зміст наведених етапів управління залежить взагалі від існуючого фінансово-господарського становища на підприємстві, від спрямованості поточних і довгострокових завдань, які потрібно реалізувати на підприємстві у процесі здійснення управлінських дій. Таким чином, зміст запропонованих авторами напрямів управління стратегічною ефективністю у розрізі етапів управління ефективністю поєднано у табл. 1.3.

*Таблиця 1.3.*

Сутність напрямів управління стратегічною ефективністю за етапами  
управління

Найменування етапів управління	Рівні розвитку підприємства		
	високий рівень розвитку	середній рівень розвитку	низький рівень розвитку
1. Формування інформаційної бази щодо ефективності діяльності за базовими завданнями управління	- забезпечення стабільних обсягів виробництва і реалізації продукції; - впровадження інноваційних розробок у виробництво і процес управління	- оптимізація реалізаційної політики (виділення надійних партнерів); - синхронізація грошових, товарних і матеріальних потоків	- технологічне оновлення виробництва за рахунок інвестицій, державної підтримки; - розширення ринків реалізації продукції
2. Визначення критеріїв оптимального рівня ефективності у певних умовах розвитку	- своєчасність здійснення платежів, низький рівень заборгованості	- дотримання встановленого рівня рентабельності діяльності	- наявність стабільної кредитоспроможності для реалізації заходів щодо оновлення виробничих фондів
3. Розробка заходів щодо досягнення оптимального рівня ефективності	- оцінка ризиків діяльності; - підвищення конкурентоспроможності; - оцінка зовнішніх за гроз	- оцінка потенціалу підприємства; - аналіз стійкості становищ	оцінка поточних планів та їх реалізація; - аналіз стратегічних альтернатив та їх реалізація

Продовження табл. 1.3.

4. Контроль за реалізацією управлінських рішень у процесі забезпечення стратегічного розвитку підприємства	- своєчасне реагування на відхилення від орієнтирів розвитку	- спостереження за виконанням управлінських рішень	- постійне коригування (за необхідністю) планових заходів для досягнення необхідного рівня розвитку діяльності
--	--	--	--

*Сформовано автором на основі [21; 22; 23]*

Як видно з інформації, наведеної у табл. 1.3., на першому етапі управління ефективністю підприємства відбувається формування інформаційної бази щодо: - перспектив розвитку, які зводяться до впровадження інновацій за умов низького рівня розвитку (для підвищення рівня розвитку) та за умов високого рівня розвитку (для зміцнення ринкових позицій); - зміцнення досягнутих позицій у здійсненні операційної діяльності (за середнім та високим рівнем розвитку у частині стабілізації масштабів діяльності) [21].

Другий етап управління ефективністю передбачає обрання критеріїв, які б максимально відображали становище підприємства за рівнями розвитку. Отже, для високого рівня розвитку обрано такий критерій, що характеризує платоспроможність підприємства; для середнього рівня розвитку – рентабельність підприємства; для низького рівня розвитку – кредитоспроможність підприємства. Ці критерії пов'язані із інформаційною базою щодо ефективності діяльності та формують комплекс заходів щодо досягнення оптимального стану ефективності за виділеними рівнями розвитку.

Серед напрямів управління ефективністю, здатних забезпечити кожен із рівнів розвитку, виділено такі:

– для високого рівня розвитку: оцінювання існуючих загроз через складність умов функціонування і через високі темпи зміни у зовнішньому середовищі;

- для середнього рівня розвитку: збереження досягнутих позицій щодо рівня ефективності діяльності та формування потенційних можливостей розвитку у майбутньому;

- для низького рівня розвитку: оцінювання поточних і стратегічних планових завдань у напрямі нарощування обсягів виробництва і реалізації продукції [19; 20; 22].

На останньому етапі управління ефективністю суб'єктів господарювання здійснюється контроль за вказаними заходами управління, при цьому для високого рівня розвитку акцент робиться на ймовірних ризиках і їх недопущенні; для середнього рівня розвитку – на результативності виконання запланованих рішень; для низького рівня розвитку – на корегуванні відповідно до ситуації планових заходів із метою підвищення їх дієвості.

У цілому слід зазначити, що сутність етапів управління ефективністю залежно від рівнів розвитку відрізняється і в узагальненому вигляді процес управління ефективністю підприємства зводиться до такого:

- за високим рівнем розвитку: підвищення результативності виробничої діяльності підприємства на основі застосування нововведень для забезпечення цілей і завдань стратегічного розвитку;

- за середнім рівнем розвитку: підвищення стійкості господарської діяльності, забезпечення стабільності збутової діяльності на основі застосування контрольних заходів за станом як поставок продукції, так і їх оплатою з метою підтримки досягнутого і прийнятного рівня рентабельності;

- за низьким рівнем розвитку: досягнення результативності операційної діяльності на основі впровадження сучасних технологічних рішень у виробничий процес та налагодження збутової політики для забезпечення функціонування підприємства у поточному періоді та прискореного економічного зростання фінансово-господарської діяльності підприємства у стратегічній перспективі.



Етапи управління стратегічною ефективністю промислового підприємства за наступним напрямом управління ефективністю – в залежності від стадії економічного розвитку – представлено у табл. 1.4.

Як видно з табл. 1.4., на стадії економічного розвитку підприємства «становлення» напрями управління ефективністю зводяться до інвестування у виробничий процес, яке дозволить розпочати випуск продукції та її реалізацію. Оскільки процес інвестування пов'язаний із значними витратами, то за критерій оптимального стану ефективності пропонується обрати обсяг позитивного чистого грошового потоку, який слід постійно коригувати у процесі реалізації управлінських рішень.

*Таблиця 1.4.*

Сутність напрямів управління стратегічною ефективністю за стадіями економічного розвитку

Найменування етапів управління	Стадії економічного розвитку			
	стадія становлення	стадія розвитку	стадія стабілізації	стадія диверсифікації
1. Формування інформаційної бази щодо стану ефективності за базовими завданнями управління	- залучення інвестиційних ресурсів; - налагодження виробництва продукції; - створення власної клієнтської бази	- підвищення темпів виробництва продукції; - створення надійної збутової мережі	- укладання договорів із контрагентами на довгостроковий період; - максимальне використання виробничих потужностей	- освоєння виробництва нових видів продукції; - пошук нових каналів збуту продукції
2. Визначення критеріїв оптимального рівня ефективності у певних умовах розвитку	- позитивне значення чистого грошового потоку	- зростання прибутків від здійснення господарської діяльності	отримання прийнятного рівня рентабельності діяльності	- зростання виручки від реалізації продукції
3. Розробка заходів щодо досягнення оптимального рівня ефективності	- аналіз фінансової стійкості; - аналіз вхідних і вихідних грошових потоків; - аналіз товарних потоків;	- оцінка цінової політики на товарному ринку; - оцінка ефективності збуту продукції	- оцінка зменшення постійних і змінних витрат за рахунок введення режиму економії, так і зростання обсягів виробництва	- аналіз конкурентоспроможності нових видів продукції; - аналіз темпів росту виручки від реалізації продукції у динаміці

Продовження табл. 1.4.

4. Контроль за реалізацією управлінських рішень у процесі забезпечення стратегічного розвитку підприємства	- узгодження обсягів інвестиційних вкладень і результативності діяльності	- постійний моніторинг заходів із розширення обсягів виробництва і збуту продукції	- урахування дії факторів, що призводять до порушення стійкості діяльності	- коригування виробництва і збуту продукції
--	---	--	--	---

*Сформовано автором на основі [21; 22; 23]*

На стадії «розвитку» головним є отримання прибутків від операційної діяльності, що визначено за критерій оптимального стану ефективності на цій стадії економічного розвитку. Зростання обсягів виробництва продукції вимагає розширення збутової мережі, отже одним із заходів управління ефективністю визначено оцінку ефективності реалізації продукції [13].

Стабілізація діяльності передбачає збереження досягнутих результатів у перспективі, тому критерієм оптимального стану ефективності визначено рівень рентабельності. Управління ефективністю на даній стадії економічного розвитку вимагає постійного моніторингу впливу негативних факторів, що порушують стійкість фінансово-господарської діяльності [11].

Диверсифікація діяльності пов'язується в основному із виробництвом нових видів продукції, отже на даній стадії серед напрямів щодо досягнення оптимального стану ефективності виділено оцінку конкурентоспроможності продукції та темпів зростання виручки від реалізації продукції.

Отже, етапи управління ефективністю промислового підприємства за кожною стадією економічного розвитку в узагальненому вигляді мають такі особливості застосування:

1) етап формування інформаційної бази щодо стану ефективності за базовими завданнями управління: формування попиту на продукцію на ринку (стадія становлення), повне освоєння виробничих потужностей (стадія розвитку), стійкий розвиток фінансово-господарської діяльності підприємства з урахуванням стратегічних перспектив (стадія стабілізації), освоєння випуску і реалізації нового виду продукції (стадія диверсифікації);

2) етап визначення критеріїв оптимального стану ефективності у певних умовах розвитку: на стадії становлення – рух грошових коштів, на стадії розвитку – позитивна динаміка прибутків від здійснення господарської діяльності; на стадії стабілізації – стійкий рівень рентабельності діяльності, на стадії диверсифікації – динамічне зростання виручки від реалізації нового виду продукції;

3) етап розробки заходів щодо досягнення оптимального рівня ефективності: за стадіями становлення, розвитку, стабілізації і диверсифікації полягає, відповідно, у такому: аналіз ефективності генерування потоків, оцінка ефективності збутової політики, оцінка формування витрат підприємства, аналіз результативності випуску і реалізації нових видів продукції;

4) етап контролю за реалізацією управлінських рішень у процесі забезпечення стратегічного розвитку підприємства: контроль за: ефективністю вкладень (стадія становлення), обсягом виробництва і реалізацією продукції (стадія розвитку), стійкістю діяльності (стадія стабілізації), виробничими і реалізаційними завданнями (стадія диверсифікації) [19].

Сутність напрямів управління ефективністю суб'єктів господарювання, що складають загальну систему управління ефективністю, залежно від стану зовнішнього середовища наведено у табл. 1.5.

Як видно з табл. 1.5, зростання економіки передбачає активізацію розвитку, що є базовим завданням управління ефективністю. Оскільки у цей період спроможність для підприємств залучати кошти на впровадження інноваційних проектів, реалізацію бізнес-планів розвитку господарської діяльності є найбільш реальною, критеріями оптимального стану ефективності визначено рівень платоспроможності та фінансової стійкості. У період зростання економіки збільшується кількість укладених угод, які реалізуються, тому важливо контролювати виконання досягнутих домовленостей.

У кризовій ситуації стан ефективності підприємства різко погіршується, тому управлінські заходи зводяться до аналізу причин збитків, наслідків банкрутства, оцінки нових напрямів діяльності. У цей період важливо

координувати як рівень заборгованості покупців продукції, так і рівень зобов'язань перед постачальниками сировини, отже критерієм стану ефективності виступає рівень заборгованості. Управлінські рішення повинні сприяти і забезпечувати узгодження обсягів виробництва і збуту продукції, а потоки коштів відповідно мати синхронний характер, що забезпечить ритмічність виробничого процесу.

Таблиця 1.5.

**Сутність напрямів управління стратегічною ефективністю залежно від стану зовнішнього середовища**

Найменування етапів управління	Стан зовнішнього середовища		
	період зростання світової економіки	період світової економічної кризи	посткризовий період у світовій економіці
1. Формування інформаційної бази щодо стану ефективності за базовими завданнями управління	- активізація і стимулювання розвитку діяльності: впровадження інвестиційних проектів, впровадження нововведень	- підтримка ефективності на досягнутому рівні відповідно до умов функціонування	- забезпечення і стимулювання розвитку діяльності: стабілізація обсягів виробництва і реалізації продукції
2. Визначення критеріїв оптимального рівня ефективності у певних умовах розвитку	- стійка платоспроможність; - утримання стану фінансової стабільності	- прийнятний рівень дебіторської і кредиторської заборгованості	- досягнення прибутковості діяльності
3. Розробка заходів щодо досягнення оптимального рівня ефективності	- оцінка потенціалу підприємства; - аналіз змін у зовнішньому середовищі	аналіз збитків, спричинених фінансово-економічною кризою; - оцінка нових можливостей ведення бізнесу	- впровадження новітніх зберігаючих технологій; - оновлення виробництва; - досягнення конкурентоспроможності
4. Контроль за реалізацією управлінських рішень у процесі забезпечення стратегічного розвитку підприємства	- виконання досягнутих угод з контрагентами у повному обсязі	- узгодження обсягів виробництва і реалізації продукції	- реагування на зміни як на світових ринках, так і всередині галузі

*Сформовано автором на основі [21; 22; 23]*

У період виходу з кризового стану для забезпечення ефективності необхідно досягти прибутковості діяльності. Для цього напрями управління ефективністю зводяться до оновлення виробництва з метою досягнення і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Також слід постійно проводити моніторинг економіко-фінансової ситуації на світових ринках, ситуації у державі і галузі [12].

У цілому слід зазначити особливості кожного із етапів управління ефективністю промислового підприємства в залежності від стану зовнішнього середовища. Особливості етапів подано нижче:

- на етапі формування інформаційної бази щодо стану ефективності за базовими завданнями управління: в умовах зростання економіки постає завдання динамічного розвитку за видами і сферами діяльності, в умовах кризи – уповільнення розвитку під тиском зовнішніх вимог, в умовах посткризового періоду – поступове відновлення завдань розвитку підприємства;

- на етапі визначення критеріїв оптимального рівня ефективності у певних умовах розвитку: для умов економіки, що зростає, критерієм є сталий розвиток фінансово-господарської діяльності, для кризових умов – мінімальний рівень зобов'язань, для пост- кризового періоду функціонування – відновлення прибуткового стану суб'єкта господарювання;

- на етапі розробки заходів щодо досягнення оптимального рівня ефективності: дослідження здатності розвивати фінансово-господарську діяльність (при зростанні економіки), оцінка загроз і можливостей (при кризових умовах функціонування), аналіз здатності до відновлення діяльності (посткризовий період);

- на етапі контролю за реалізацією управлінських рішень у процесі забезпечення стратегічного розвитку підприємства: контролюється стан підписаних угод, виробничий процес, стан зовнішнього оточення відповідно в умовах зростання економіки, економічної кризи та післякризового періоду.

Удосконалення управління ефективністю при забезпеченні стратегічного розвитку вимагає нових підходів до прийняття управлінських рішень. Система управління стратегічною ефективністю враховує рівень розвитку підприємства, стадію економічного розвитку підприємства та стан зовнішнього середовища, що дозволяє більш обґрунтовано підійти до вибору напрямку управління та досягти намічених результатів за строками, якістю, витрачанням зусиль.

### **Висновки до розділу 1**

За результатами проведеного дослідження сформовано такі висновки:

1. Стійкість підприємства – це стан, за якого основні параметри, що характеризують підприємство, зберігають початкову рівновагу й при впливі оточення перебувають у заданих межах. Стійкий розвиток підприємства являє собою постійну динамічну зміну параметрів підприємства, що виводить його із стану початкової рівноваги й забезпечує досягнення абсолютно нових параметрів. Основними складовими економічної стійкості підприємства виступають: фінансова, виробнича, організаційна, ринкова, інвестиційна й техніко-технологічна стійкість. Усі складові є взаємопов'язаними й взаємозалежними та у комплексі визначають економічну стійкість підприємства.

2. Визначення загального рівня стійкості підприємства зводиться до обчислення показників, що характеризують кожну її складову (фінансову, організаційну, виробничу стійкість тощо), на підставі чого узагальнюється стан кожної складової і загальний рівень стійкості підприємства.

3. Управління стійкістю підприємства вимагає урахування особливостей законодавства, різноманітних чинників впливу, сучасних форм організації бізнесу та характеризується складним характером. Основними принципами управління стійкістю підприємства є: системність, структуризація, цілісність, розвиток, справедливість, достовірність інформації, кооперація й командна робота, надійність функціонування, системоутворюючі зв'язки. Для

забезпечення високої ефективності управління стійкістю у кризових умовах підприємство повинне розробити належну систему антикризового управління економічною стійкістю, що поєднує в собі комплекс елементів, які за належної взаємодії у підсумку сформують потужний організаційно-економічний механізм антикризового управління економічною стійкістю підприємства.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТОВ «ЗВАРЮВАННЯ»

### 2.1. Діагностика зовнішнього середовища діяльності підприємства

ТОВ «Зварювання» засноване шляхом об'єднання коштів засновників. Дане підприємство є юридичною особою, самостійний баланс, поточні та вкладні (депозитні) рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням, а також торгівельний знак для товарів і послуг.

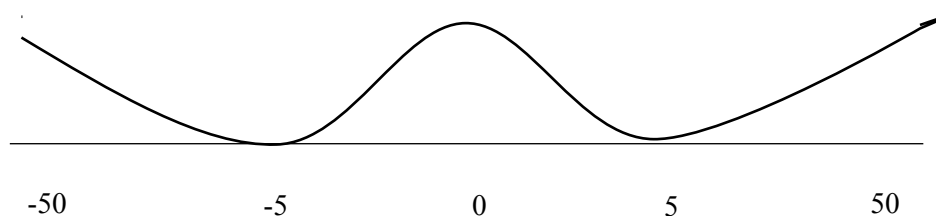
ТОВ «Зварювання» має колективну форму власності

Загальна чисельність персоналу: 45 чоловік.

Управління підприємством здійснюється відповідно до статуту на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна і принципів самоврядування трудового колективу.

Нажаль в Україні практично не досліджується ринок зварювального устаткування. Можливо це пов'язано із пасивною політикою основних продавців продукції та специфічністю на її попит.

Дослідження ринку зварювального устаткування України розпочнемо з вивчення впливу факторів макросередовища на діяльність підприємств-виробників зварювального устаткування за шкалою Ф. Хедоурі, причому  $(-50; -5)$  – інтервал великої загрози для здійснення успішної діяльності підприємства;  $(-5; 5)$ , нейтральний вплив;  $(5; 50)$  – позитивний вплив фактору (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Шкала Ф. Хедоурі**

*Джерело: [24]*

Тим не менш, український ринок зварювального устаткування досить емний і продовжує динамічно розвиватися. У той же час в Україні



спостерігається досить унікальна ситуація. Поряд з динамічним розвитком вітчизняного виробництва, зварювальне обладнання залишається на низькому рівні технологічного розвитку. Тому наш ринок надзвичайно привабливий для зарубіжних виробників. Динаміка продажу зварювального устаткування на ринку України зображена у таблиці 2.1.

Важливим у посиленні позицій на ринку стало наявність [сервісного обслуговування](#). Враховуючи це, деякі компанії-імпортери надають дану послугу своїм клієнтам. Так наприклад, ТОВ «Зварювання» має сервісний центр з обслуговування зварювального устаткування фірми KamTech, обслуговує обладнання фірм FRIAMAT, GF, Fusion, KamTech та ін.

Таблиця 2.1.

**Динаміка продажу зварювального устаткування на ринку України в  
2014-2016 рр.**

Компанії-виробники	2014		2015		2016	
	грн	%	грн	%	грн	%
1	2	3	4	5	6	7
KamTech	1835367	45	1913058	38	1414955	25
Georg Fisher	0	0	87569	2	1340813	24
Rothenberger	524939	13	1113696	22	871743	16
Friatec	498289	12	905457	18	781517	14
Widos	59995	1	598629	12	785762	14
Ritmo	1010980	25	17218	0	410681	7
NowaTech	174127	4	230916	5	0	0
Інші	0	0	95526	2	0	0

*Сформовано автором на основі [27]*

На ринку з'являється великий вибір [зварювального обладнання](#): від відносно дорогих і якісних апаратів швейцарського GF чи німецьких Friatec, Widos і Rothenberger і зварювального устаткування середнього класу італійської фірми Ritmo до «народних» [зварювальних апаратів](#) польських фірм KamTech і Nowatech.

Уподобання споживача продовжують схилитися в бік більш дорогого обладнання (якість і надійність), і сукупна частка GF, Friatec, Widos і Rothenberger продовжує збільшуватися. Продукція компанії KamTech

поступово втрачає свої позиції, і якщо в 2013 р. вона контролювала практично половину ринку, то в 2016 р. – вже тільки чверть. Водночас апарати KamіTech продовжують користуватися досить великим попитом завдяки доступній ціні, відносно невеликим термінами поставки, а також швидкому і доступному сервісному обслуговуванню.

В ТОВ «Зварювання» представлені 13 відомих брендів зварювальних апаратів (ММА) від напівпрофесійних [RIVCEN](#) до професійних [KEMPP](#) та [EWM](#). На рисунку 2.2. представлена лінійка напівпрофесійних зварювальних апаратів, які користуються найбільшим попитом.

Rivcen Arc 160	ASEA- 160D	FUBAG IN 163	Ресанта САИ-160	ТОРУС-165	КЕДР ММА-160	EWM Pico 162	KEMPP Minarc Evo 150
							
ПВ=60%	ПВ=100%	ПВ=60%	ПВ=50%	ПВ=60%	ПВ=60%	ПВ=35%	ПВ=35%
30-160А	20-160А	10-160А	10-130А	30-165А	20-160А	10-150А	10-150А
х.х.=56В	х.х.=78В	х.х.=75В	х.х.=80В	х.х.=65В	н.д.	х.х.=105В	х.х.=90В
8 кг	8 кг	7,8 кг	4,5 кг	4,6 кг	3,5 кг	4,8 кг	5,4 кг
370x155 x240	130x350 x190	420x170 x370	195x130 x310	125x190 x270	290x123 x200	430x115 x225	361x139 x267

Рис. 2.2. Зварювальні апарати середньої потужності.

*Сформовано автором на основі даних підприємства ТОВ «Зварювання» [28]*

Діагностика зовнішнього середовища ТОВ «Зварювання» непрямого впливу буде здійснюватися на основі оцінки впливу факторів, які відносяться до непрямих (тобто не піддаються контролю та керуванню ними): економічних, політичних, правових, демографічних, науково-технічних, природних та соціально-культурних.

Політико-правові фактори. Політико-правові фактори – фактори, що впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і

знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду.

Розглянемо, як впливає політичне і правове середовище на господарську діяльність підприємства ТОВ «Зварювання» (табл. 2.2).

*Таблиця 2.2.*

**Вплив політико-правових факторів на господарську діяльність ТОВ «Зварювання»**

№	Фактор	Загроза/ Можливість	Оцінка	Можливий варіант вирішення загрози чи реалізації можливості
1	2	3	4	5
1.	Економічна і політична нестабільність в Україні після виборів і зміна влади	-	5	Може мати загрози для здійснення ефективної господарської діяльності
2.	Тісні економічні зв'язки з державами СНД	+	5	Можливість виходу на нові зовнішні ринки та розширення діяльності на вже освоєних

*Сформовано автором на основі даних підприємства ТОВ «Зварювання» [28]*

З наведеної таблиці 2.2. можна зробити висновки, що політична нестабільність в Україні після виборів і державних змін є найбільш негативним фактором, який впливає на процес розвитку бізнесу. Він включає в себе нестабільність законодавчих актів, які відображаються на нормальній діяльності підприємства. Постійна зміна влади не приводить до позитивних результатів в економіці, а навпаки, гальмує процес її розвитку. Тому необхідно шукати методи, за допомогою яких зміни в політиці країни катастрофічно не впливали б на діяльність компанії.

Україна традиційно займає провідне місце серед країн СНД відносно розвитку зовнішньоекономічних зв'язків. Це пояснюється наявністю вагомих об'єктивних матеріальних аспектів, які впливають на розвиток зовнішньоекономічних зв'язків: природні ресурси, виробничі потужності, трудові ресурси, транспортне забезпечення та інші.

Економічні фактори. Економічні – фактори, що пов’язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії.

Вивчення економічного середовища дозволяє суб’єктам ринку зменшити комерційний ризик і більш якісно здійснювати короткострокове і довгострокове планування своєї діяльності. Коливання курсу євро є негативним економічним фактором, тому ціни на продукцію коригуються ТОВ «Зварювання» в залежності курсу валюти. В зв’язку з цим слід використовувати для продажу вітчизняні апарати.

Розглянемо, як впливає науково-технологічне середовище на господарську діяльність підприємства ТОВ «Зварювання» (табл. 2.3).

*Таблиця 2.3.*

Оцінка науково-технологічних факторів на ТОВ «Зварювання»

№	Фактор	Загроза/ Можливість	Оцінка	Можливий варіант вирішення загрози чи реалізації можливості
1	2	3	4	5
1.	Необхідність у постійному оновленні продукції	-	3	Постійне дослідження ринку, з метою задоволення потреб споживачів.
2.	Недосконалість вітчизняних апаратів зварювання	-	5	Пошук інвестицій на купівлю більш дорогого імпортного обладнання.

*Сформовано автором на основі даних підприємства ТОВ «Зварювання» [28]*

Науково-технологічні фактори. Науково-технологічні — фактори, що пов’язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки.

Всі науково-технологічні фактори, які впливають на господарську діяльність ТОВ «Зварювання», є негативними. Підприємству необхідно шукати більше інвесторів.

Сила впливу факторів непрямої дії на ТОВ «Зварювання». Для більш конкретного уявлення про загальний вплив факторів зовнішнього середовища непрямої дії на загальну діяльність підприємства ТОВ «Зварювання» необхідно визначити силу впливу кожного фактору, яка наведена в таблиці 2.4.

Отже, з проведеного аналізу можна зробити висновок, що враховуючи відсотковий розподіл сили впливу, найбільший вплив мають економічні (відкривають для підприємства можливості) та науково-технологічні (вказують підприємству на загрози). Даний аналіз проведено для сумарних показників по кожному виду факторів.

Таблиця 2.4.

Сила впливу факторів зовнішнього середовища непрямої дії на ТОВ «Зварювання»

Фактори	Сумарний показник за факторами	Сила впливу факторів, %	Коефіцієнт загального впливу
1	2	3	4
Політико-правові	2	9	0,1
Економічні	4	18	2,4
Науково-технологічні	-16	73	-3,8

Сформовано автором на основі даних підприємства ТОВ «Зварювання»

[28]

Оцінка конкурентної сили постачальника

Аналіз факторів зовнішнього середовища ТОВ «Зварювання» прямої дії. Оцінка впливу споживачів. В основі функціонування підприємств у ринковій економіці лежить ідея задоволення потреб. Потреби є передумовою купівлі, купівля дає змогу відшкодувати витрати на виробництво проданого товару та отримати певний прибуток для продовження виробництва, а отже, для існування підприємства.

Оцінку партнерів та постачальників. Велика увага на підприємстві приділяється розширенню номенклатури апаратів зварювання. З цією метою на підприємстві щорічно проводяться наради з найбільшими постачальниками та підприємцями України.

Оцінку доцільності договірної політики ТОВ «Зварювання» можна здійснювати за допомогою карти постачальників (рис.2.3.). на основі результатів оцінки конкурентної сили і привабливості кожного постачальника.

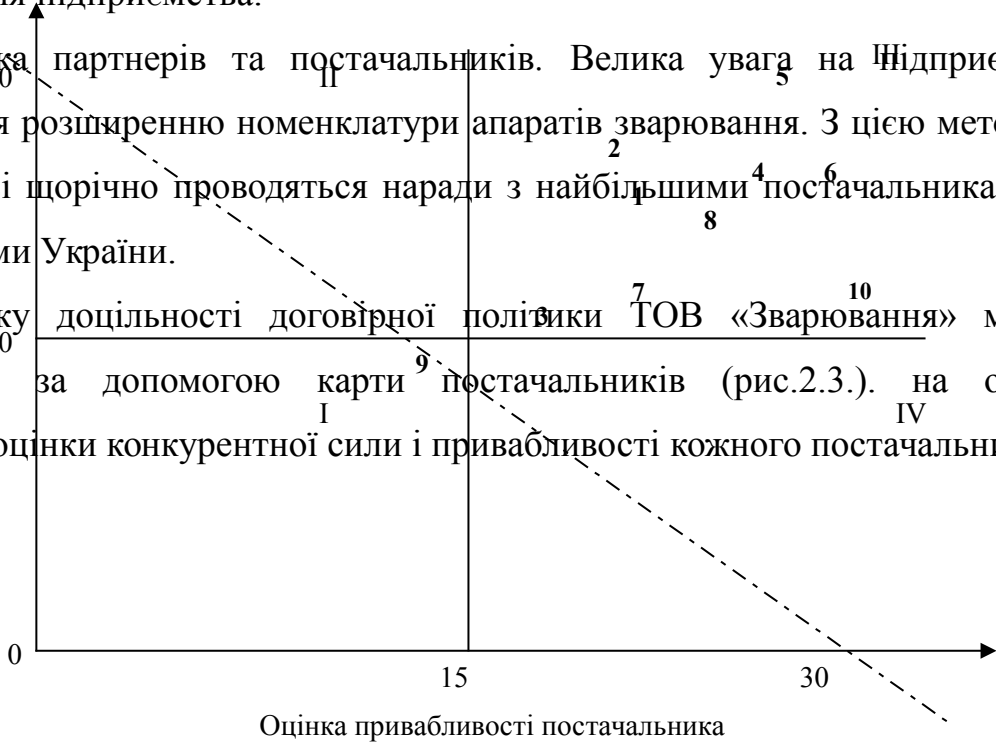


Рис. 2.3. Карта постачальників ТОВ «Зварювання»

*Сформовано автором на основі даних підприємства ТОВ «Зварювання»*  
[28]

Отже, виходячи з побудованої на основі оцінки постачальників ТОВ «Зварювання» карти постачальників, можна зробити висновок, що майже всі постачальники попадають в III сектор, отже підприємство проводить доцільну договірну політику. Така ситуація склалася по тій причині, що підприємство уже давно працює на ринку і має стабільних постачальників та партнерів, які протягом довгого часу взаємодіють один з одним. Товариство може розробляти подальшу політику пошуку нових партнерів і постачальників при розширенні виробництва.

Оцінка спроможності підприємства ТОВ «Зварювання» до ефективного функціонування в ринковому сегменті дозволила виявити, що підприємство скоріше спроможне до ефективного функціонування в обраному сегменті ринку (27 із 30 можливих балів).

**Оцінка впливу факторів на процес здійснення  
купівлі продукції ТОВ «Зварювання»**

Фактори	Значимість факторів (ступінь задоволеності)			Місце
	Важлива (висока)	Бажана (середня)	Значення не має (низька)	
1	2	3	4	5
1. Ціна товару	+			1
2. Якість	+			2
3. Стабільність асортименту	+			6
4. Ширина асортименту		+		7
5. Упаковка			+	9
6. Дизайн		+		5
7. Престиж фірми-виробника		+		4
8. Рекламна підтримка з боку		+		8
9. Сервісні послуги, запропоновані продавцем	+			3
10. Географічне розташування продавця			+	10

*Сформовано автором на основі даних підприємства ТОВ «Зварювання»*  
[28]

За проведеним опитування споживачів послуг ТОВ «Зварювання» споживачі погано розуміються на марках зварювального обладнання та їх вартості. Тому доцільним буде пошук більш дешевих зварювальних комплектів. При збереженні ціни на реалізацію це дозволить ТОВ «Зварювання» отримати додатковий прибуток. На українському ринку представлені марки зварювального обладнання наступних компаній:

- «СЭЛМА»;
- «ЭНЕРГИЯ-СВАРКА ГмбХ»;
- «ДОНМЕТ»;
- «ESAB»;
- «ABICOR BINZEL»;
- «Плазма Тек».

Основним виробником зварювальних апаратів на українському ринку є ДЗЗУ ІЕЗ ім. Є.О. Патона.

Найдешевшим є комплекти компанії «ЭНЕРГИЯ-СВАРКА ГмбХ» (м.Запоріжжя). Вартість аргонового комплекту на 208 гривень менше ніж ті, що використовуються ТОВ «Зварювання», а електро комплекти дешевші на 205 гривень. При середніх обсягах продажу, в 2016 році відбудеться зменшення витрат на матеріали та комплектуючі і становитиме 601,6 тисяч гривень.

За дослідженнями якості зварювального обладнання проведеним незалежною рейтинговою компанією, найвищу оцінку (10 балів) отримало зварювальне обладнання «Патон» та «Tesla», обладнання «Kaiser» - 8 балів, а обладнання «ARM» та «Weipu» відповідно 7 та 5 балів. Низька оцінка зварювального обладнання «ARM» та «Weipu» викликана низькою величиною зварювального струму апарата. Тому для збереження попиту на продукцію доцільніше буде використовувати зварювальні апарати з більшою величиною зварювального струму.

У процесі реалізації своєї діяльності ТОВ «Зварювання» ставить перед собою наступні завдання:

- сприяння розвитку діяльності з метою прискорення економічного і соціального розвитку підприємства;
- керування експортним потенціалом виробництва, неухильне підвищення свого технологічного і технічного рівня;
- брати участь у експорту та імпорту всіх видів товарів, які не входять у перелік заборонених відповідними державними установами;
- пошук і освоєння нових форм міжнародного економічного, виробничого і науково-технічного співробітництва;
- надавати виробничі, маркетингові, посередницькі та брокерські послуги об'єктами інших держав та отримання аналогічних послуг від іноземних суб'єктів господарської діяльності;



- створювати виробничу кооперацію з іноземними суб'єктами господарської діяльності;
- вивчення кон'юнктури, нагромадження, регулярний збір, обробка відповідної інформації закордонних ринків;
- організовувати спільну підприємницьку діяльність з іноземними партнерами;
- здійснювати товарообмін і інші види зустрічної торгівлі між суб'єктами міжнародної економічної діяльності.

## 2.2. Аналіз стратегічної ефективності підприємства на засадах стійкого розвитку

Проведений аналіз і оцінка використання потенціалу підприємства і діючих стратегій, а також аналіз конкурентів, дозволяють виявити відносні переваги підприємства в конкурентній боротьбі. Для цього складається карта аналізу сильних і слабких сторін, або так званий «Профіль полярностей» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Профіль полярностей

№ з\п	Показники	Бали				
		«+»		«0»	«-»	
		2	1	0	1	2
1	2	3	4	5	6	7
1	Рівень ризику		*			
2	Ступінь доцільності організаційної структури		*			
3	Рівень комунікаційних зв'язків підприємства				*	
4	Стиль управління		*			
5	Рівень прибутку		*			
6	Доля ринку		*			
7	Система контролю якості товарів	*				
8	Широта асортименту	*				
9	Гнучкість цінової політики			*		
10	Доцільність договірної політики		*			
11	Система організації збуту			*		
12	Рівень сервісу				*	
13	Система стимулювання покупців				*	
14	Ступінь маркетингової активності		*			
15	Дослідження та розробки (НДДКР)				*	

№ з\п	Показники	Бали				
		«+»		«0»	«-»	
		2	1	0	1	2
1	2	3	4	5	6	7
16	Стан матеріальної бази				*	
17	Стан технічної та технологічної бази			*		
18	Кваліфікаційний склад кадрів	*				
19	Оцінка руху кадрів		*			
20	Ступінь мотивованості кадрів			*		
21	Фінансові можливості підприємства				*	
22	Організаційна культура					*
23	Рейтингова оцінка підприємства		*			

*Сформовано автором на основі даних підприємства ТОВ «Зварювання» [28]*

Результат зі знаком «+» свідчить про перевагу над конкурентом, а зі знаком «-» вказує на слабкі сторони підприємства.

У результати упорядкування «Профілю полярностей» підприємства має можливість виявити свої конкурентні переваги та розробляти подальшу стратегію розвитку, роблячи акцент саме на сильних сторонах, при цьому стають очевидні місця, на які особливо необхідно звернути увагу [29, с. 43-45].

Організаційна структура ТОВ «Зварювання» є функціональною. Схематично вона представлена на рисунку 2.4.

Кадри підприємства – це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають практичний досвід і навички роботи.

На нього покладені функції з розпорядження коштами і майном підприємства, укладення договорів, видачі довіреностей. Крім того, директор здійснює прийом та звільнення членів трудового колективу, визначає умови оплати праці, розробляє та затверджує нормативні акти локального характеру, виконує інші функції передбачені Статутом.

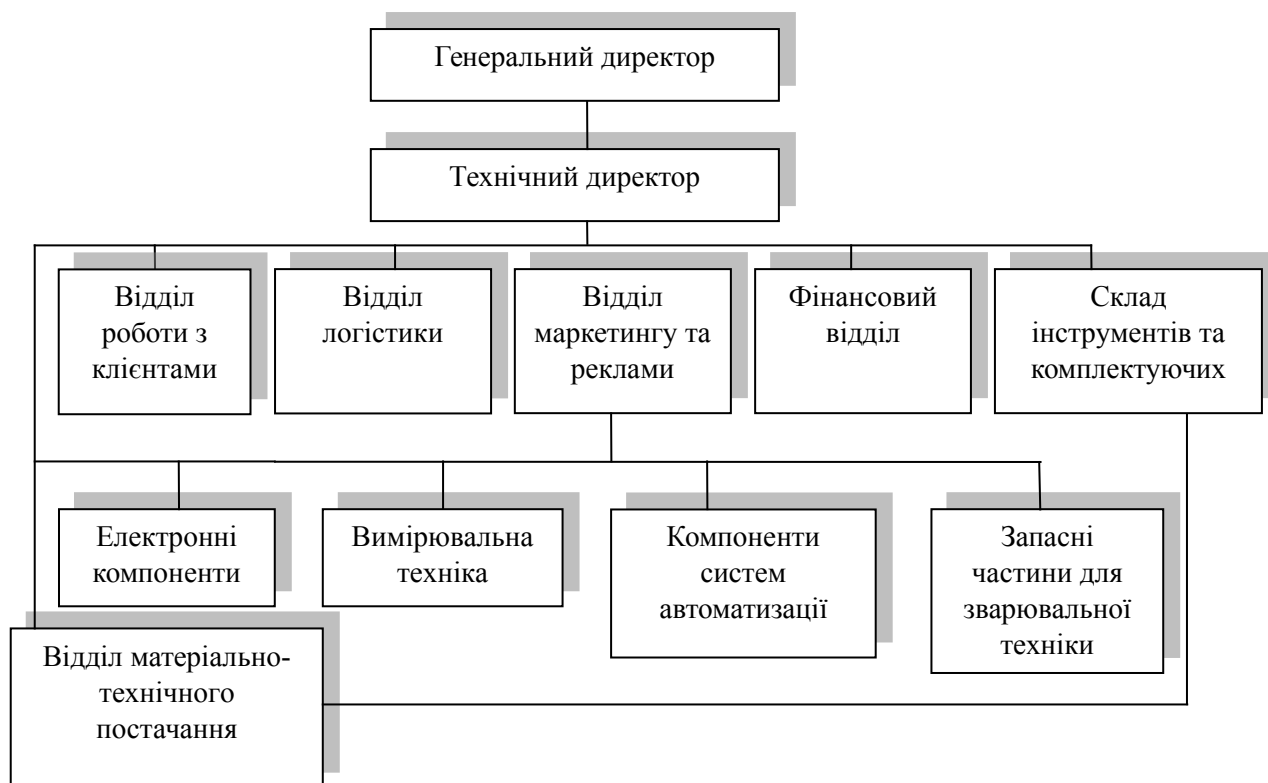


Рис. 2.4. Організаційна структура ТОВ «Зварювання»

*Сформовано автором на основі даних підприємства ТОВ «Зварювання» [28]*

В залежності від виконуваних функцій весь персонал підприємства поділяється на чотири категорії: робітники, службовці, спеціалісти, керівник.

Основним видом послуг ТОВ «Зварювання» є продаж зварювальних апаратів провідних вітчизняних та закордонних підприємств двох типів, а саме: аргонодугові (являє собою унікальне поєднання двох видів зварювання – газового та електричного) та електричних.

Основними споживачами послуг ТОВ «Зварювання» є виробничі підприємства, обслуговуючі монтажні-будівельні компанії, а також фізичні особи.

Для економічної характеристики підприємства ТОВ «Зварювання» було проведено аналіз основних показників діяльності та побудовано аналітичну таблицю (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Динаміка основних показників економічної діяльності підприємства

## ТОВ «Зварювання»

№ з/п	Показники	Одиниці виміру	2014 р.	2015р.	2016р.	Темпи Δ показників звітнього періоду порівняно з попереднім	
						-/+	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Дохід від реалізації	тис. грн.	40300	43752,9	55396	11643,1	126,61
2.	Витрати поточної діяльності	тис. грн.	26012	30418	34433	4015	113,19
4.	Чистий прибуток, в сумі	тис. грн.	10000,1	11218,2	15916	4697,8	141,87
5.	Середня облікова чисельність працівників	люди	30	38	45	7	109,17
6.	Фонд оплати праці	грн.	4000	4046	4829	783	119,3
7.	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	32380	34590	38258,7	12771,9	133,3
8.	Середньорічна вартість обігових фондів	тис. грн.	20000	20400	26195	8395	132,04
9	Середня вартість основних коштів за аналізований період	тис. грн.	190	230	427,3	223,3	48
10.	Виробничі площі	м <sup>2</sup>	10000	14160,2	16589	-	-
11.	Частка основного капіталу	%	35865	43658,7	56892	13233,3	130,31
12.	Частка обігового капіталу	%	0,52	0,50	0,44	0,06	113,6
13.	Частка власного обігового капіталу	%	0,80	0,85	0,89	-0,04	95,5
14.	Капіталовіддача		0,61	0,60	0,48	12	125
15.	Капіталомісткість		2,34	2,64	3,51	-0,87	75,2
16.	Рентабельність капіталу	%	25,76	27,55	30,45	2,9	110,52
17.	Рентабельність власного капіталу	%	30,02	32,03	36,46	4,43	113,83

Сформовано автором на основі даних підприємства ТОВ «Зварювання»

У результаті аналізу господарської діяльності ТОВ «Зварювання» встановлено, що продаж зварювальних апаратів (ММА) від напівпрофесійних [RIVCEN](#) до професійних [KEMPP](#) та [EWM](#). є рентабельним, економічна ефективність господарської діяльності за останні 2 роки є стабільно високою.

Зовнішня ефективність стратегії або результативність підприємства характеризується ступенем досягнення поставлених перспективних цілей. При цьому якісна оцінка ступеня досягнення цілі може бути виражена кількісно за допомогою бальної шкали оцінок (табл. 2.8).

За даними таблиці 2.8 можна зробити висновок, що підсумковий показник, який дорівнює 11,2 є достатньо високим, а в той же час показує, що над досягненням деяких цілей необхідно працювати, або переглянути їх.

Аналіз використання потенціалу підприємства повинний охопити такі сфери діяльності підприємства: маркетинг, організацію управління; дослідження та розробки; технологію; персонал; фінанси; організаційну культуру та імідж.

Таблиця 2.8.

**Оцінка ступеня досягнення перспективних цілей ТОВ «Зварювання»**

Вид цілі	Зміст цілі	Досягнення цілі
1	2	3
Загальна	Зайняти лідируючі позиції на ринку, розширення діяльності за кордоном	2
Організаційна	Вдосконалити організаційну структуру на підприємстві, чітко розподілити функції та рівень відповідальності підрозділів	1,7
Маркетингова	Розширення ринків збуту, асортименту продукції, забезпечення постійного моніторингу ринку та дослідження його тенденцій	2,5
Соціальна	Підвищення рівня зарплати, встановленні системи заохочень, преміювання	3
Фінансова	Збільшення платоспроможності; загальна ліквідність підприємства	2
<b>Підсумкова оцінка</b>		<b>11,2</b>

*Сформовано автором на основі даних підприємства ТОВ «Зварювання»*

Основним показником роботи відділу збуту і маркетингу ТОВ «Зварювання» є задоволення потреб населення України ефективними, якісними і зварювальними апаратами. Велика увага приділяється дотриманню вимог належної практики дистрибуції. Для цього у відділі збуту і маркетингу працює команда кваліфікованих фахівців, які володіють знаннями, необхідними для успішної реалізації зварювальних апаратів.

Менеджерами відділу проводяться маркетингові дослідження та вивчення кон'юнктури ринку, успішно впроваджується система збутової логістики.

Партнерами підприємства є великі дистриб'юторські компанії країни та країн ЄС, співробітництво з якими дає можливість доставити якісну продукцію.

Своїм партнерам ТОВ «Зварювання» пропонує гнучку систему знижок, відтермінування платежів, рекламно-інформаційну підтримку в засобах масової інформації. Продукція приваблює покупців своєю якістю, функціональністю.

Для заохочення придбання продукції ТОВ «Зварювання» планується провести рекламні заходи шляхом прийняття участі у спеціалізованих виставках та внутрішньої і зовнішньої реклами. На ці заходи буде витрачено біля 30 тис грн.

Для більш чіткого уявлення маркетингової ситуації на підприємстві необхідно визначити ступінь маркетингової активності підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9.

#### Оцінка маркетингової активності підприємства ТОВ «Зварювання»

Елементи маркетингової діяльності 1	Бали*		
	1	2	3
	2	3	4
Здійснення сегментації ринку			*
Вивчення потреб і переваг споживачів		*	
Вивчення конкурентів		*	
Ступінь зміни асортименту товарів з урахуванням купівельних переваг за останні 5 років			*
Використання торгової марки		*	
Облік еластичності попиту при встановленні ціни		*	
Застосування системи знижок з ціни	*		

Продовження табл. 2.9.

Використання прогресивних методів продажу		*	
Рівень сервісу		*	
Оцінка ефективності руху товарів		*	
Використання заходів СТИЗ	*		
Оцінка ефективності рекламних заходів	*		
Рівень контролю за якістю товару			*

*Сформовано автором на основі даних підприємства ТОВ «Зварювання»*  
[28]

Можна визначити, що ступінь маркетингової активності підприємства в сумі складає 26 балів, що відноситься до середнього рівня.

Цінова політика залежить від типу ринку, на якому працює підприємство ТОВ «Зварювання». В нашому випадку — це ринок чистої конкуренції. Він складається з багатьох продавців та покупців зварювальних апаратів. Окремо покупець чи продавець не може впливати на рівень поточних ринкових цін.

Ціна у даному випадку ґрунтується на витратах плюс рентабельність. Ціни на продукцію відносно стабільні протягом року.

Зростання витрат на оплату праці у 2016 році на 783 тис. грн. або 19,35% свідчить про забезпечення підприємства робочою силою. Рівень її використання на підприємстві ТОВ «Зварювання» наведено в таблиці 2.10.

Результати аналізу свідчать, що за 2016 рік темпи росту продуктивності праці на підприємстві випереджають темпи росту середньої зарплати на 1,06 %.

Таблиця 2.10.

**Аналіз співвідношення росту продуктивності праці і середньої заробітної плати ТОВ «Зварювання»**

№ п/п	Показники	2014р.	2015р.	2016р.	Відхилення,	
					(+/-)	%
					6	7
1	Обсяг виробництва продукції, послуг (робіт), тис. грн. (без ПДВ)	4000	43753	55396	11643	126,6
2	Фонд оплати, тис грн всього	4000	4046	4829	783	119,3

Продовження табл. 2.10

3	Чисельність працюючих, чол.	30	38	45	7	109,2
4	Середня чисельність позаштатних працівників, чол.	3	4	5	1	125,0%
5	Продуктивність праці одного працівника	180,3	191,1	221,6	30,5	116,0%
6	Середня ЗП одного працівника за рік, тис. грн.	52,4	57,7	59,3	1,6	109,0%
7	Темп росту продуктивності праці, %	x	x	x	30,5	116,0%
8	Темп росту середньої ЗП, %	x	x	x	1,6	109,0%
9	Коефіцієнт випередження темпів росту продуктивності праці над темпами росту середньої зарплати	x	x	x	x	1,06

*Сформовано автором на основі даних підприємства ТОВ «Зварювання» [28]*

Результати аналізу свідчать, що за 2016 рік темпи росту продуктивності праці на підприємстві випереджають темпи росту середньої зарплати на 1,06 %.

Для характеристики фінансового елемента внутрішнього середовища оцінимо фінансовий стан підприємства ТОВ «Зварювання», скориставшись таблицею 2.11.

Таблиця 2.11.

### Показники фінансового стану підприємства ТОВ «Зварювання»

№ з/п	Показники	Формула для розрахунку	Рекомендоване значення	Фактичне значення	Відхилення (+,-)
1	2	3	4	5	6
<b>Показники ліквідності</b>					
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Поточні активи - запаси і витрати - дебіторська заборгованість Поточні зобов'язання	> 0,2-0,3	0,62	+0,32
2	Коефіцієнт термінової ліквідності	Поточні активи - запаси і витрати Поточні зобов'язання	> 0,6-0,7	0,71	+0,01



Продовження табл. 2.11

3	Коефіцієнт загальної ліквідності	Поточні активи — Поточні зобов'язання	2-3	6,3	+3,3
<b>Показники фінансової стійкості</b>					
1	Коефіцієнт автономії	Власні кошти Валюта балансу	>0,6	1	+0,4
2	Коефіцієнт фінансування (співвідношення власних і займаний коштів)	Власні кошти Позикові кошти	>1	1,25	+ 0,25
<b>Показники ділової активності</b>					
1	Коефіцієнт обігового капіталу, число обігів	<i>Товарообіг</i> Середня сума обігового капіталу	→ max	368 043	-
2	Тривалість обігу обігового капіталу, у днях	Середня сума обігового капіталу "х" кількість днів у періоді	→ max	45	-
3	Коефіцієнт мобільності обігового капіталу	Поточні активи — запаси і затрати Поточні активи	→ max	1,35	-
4	Доля обігового капіталу, %	Обіговий капітал Валюта балансу		0,80	-
5	Рентабельність власного капіталу, %	Прибуток х 100% Власний капітал	→ max	21,1	-
6	Рентабельність капіталу, %	Прибуток х 100% Валюта балансу	→ max	10	-

*Сформовано автором на основі даних підприємства ТОВ «Зварювання» [28]*

На основі аналізу показників платоспроможності (ліквідності капіталу) необхідно зробити висновок про можливість підприємства своєчасно розплачуватися по своїх фінансових зобов'язаннях.

Аналіз показників фінансової стійкості дозволить визначити ступінь стабільності (висока, середня, низька) фінансового забезпечення розвитку підприємства в перспективі.

ТОВ «Зварювання» є платоспроможним платником, фінансовий стан його можна охарактеризувати як стійкий, рівень рентабельності на підприємстві зростає.

Для покращення фінансової діяльності підприємству потрібно постійно працювати над зниженням затрат, проводити гнучку політику цін, направлену на збільшення кількості споживачів, продовжити роботу по стягненню дебіторської заборгованості.

В умовах жорсткої конкуренції на ринку зварювального обладнання України сучасні виробники націлені на випуск недорогої, але високоякісної, конкурентоспроможної та безпечної продукції.

Стосовно рейтингу та іміджу ТОВ «Зварювання», то можна сказати, що дані результати ґрунтуються на результатах аналізу ставлення споживачів і громадськості до підприємства. Престижний рейтинг – це перш за все результати аналізу публікацій у засобах масової інформації, де представлено підприємство, а також судження працівників у відношенні досягнення підприємством своїх цілей, послідовності підприємства у своїй діяльності та його репутації порівняно з іншими суб'єктами господарювання в даній галузі.

Сильні та слабкі сторони підприємства так само, як загрози та можливості в зовнішньому середовищі, визначають умови успішного функціонування підприємства. Тому на заключному етапі аналізу внутрішнього середовища підприємства ТОВ «Зварювання» необхідно зробити оцінку його факторів. Так, оцінка фактора внутрішнього середовища в 3 бали свідчить про сильну сторону діяльності підприємства, а оцінка в 1 бал — про слабку сторону (табл. 2.12.).

За результатами оцінки факторів внутрішнього середовища підприємства, що містяться в таблиці 2.13 і переліку можливих сильних і слабких сторін складемо перелік фактичних сильних і слабких сторін ТОВ «Зварювання».

Таблиця 2.12

**Профіль діяльності підприємства ТОВ «Зварювання»**

№ п\п	Показники	Бали
1	2	3
1.	Ступінь досягнення цілей	
2.	Рівень ризику	1
3.	Ступінь доцільності організаційної структури	3
4.	Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві	2
5.	Стиль управління	3
6.	Рівень прибутку	2
7.	Доля ринку	1
8.	Система контролю якості товару	3
9.	Широта асортименту	2
10.	Гнучкість цінової політики	1
11.	Доцільність договірної політики	2
12.	Система організації збуту	2
13.	Рівень сервісу	2
14.	Система стимулювання покупців	1
15.	Ступінь маркетингової активності	2
16.	Дослідження і розробки (НДДКР)	1
17.	Стан матеріальної бази	1
18.	Стан техніко-технологічної бази	1
19.	Кваліфікаційний склад кадрів	3
20.	Оцінка руху кадрів	3
21.	Ступінь мотивованості кадрів	2
22.	Фінансові можливості підприємства	1
23.	Організаційна культура	2
24.	Рейтингова оцінка підприємства	2

*Сформовано автором на основі даних підприємства ТОВ «Зварювання»*  
*[28]*

Найзначніші сильні сторони підприємства повинні стати основою стратегії. З іншого боку, хороша стратегія повинна зводити до мінімуму негативний вплив слабких сторін підприємства на його конкурентний статус.

Перелік сильних та слабких сторін підприємства наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13.

## Перелік сильних і слабких сторін підприємства ТОВ «Зварювання»

Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство	Слабкі сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство
1	2	3	4	5
Організація управління	1.Відповідність організаційної структури щодо стратегії. 2.Ефективна організаційна структура управління забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, 3.Сприяє спеціалізації та інтенсифікації роботи	+	Не до кінця спрямовує діяльність підприємства на достатню гнучкість і нововведення.	-
Маркетинг	1.Цінові переваги. 2.Стійка на вітчизняному ринку продукція.	+	Слабкі позиції в конкурентній боротьбі на ринках зарубіжних країн.	- -
Технологія	1.Поступове введення на підприємство нових технологій. 2.Висока технологія якості виробничої продукції.	+++	Застарілі технологія, обладнання, необхідність оновлення.	- -
Персонал	1.Висока кваліфікація персоналу та компетентність спеціалістів 2.Якісне виконання своєї роботи.	+++	Певні проблеми соціально-ментального характеру	-
Фінанси	1.Стабільний дохід від основної діяльності. 2. Інвестиційно приваблива галузь	+++	Відсутність вільних коштів, фінансових запасів.	- -

Продовження табл. 2.13

Організаційна культура і імідж	1.Поінформованість про підприємства. 2.Імідж підприємства в бізнес колах.	++ ++	Недостатня розвинутість організаційної культури	-
Планування	1.Грунтовне розроблення планів. 2.Висока якість. 3.Стабільний контроль за дотриманням планів.	+++ ++ +	Відсутність довгострокових стратегічних планів, що пов'язане з мінливим середовищем.	-
Разом	Сильні сторони	33	Слабкі сторони	10

*Сформовано автором на основі даних підприємства ТОВ «Зварювання» [28]*

За результатами оцінки факторів внутрішнього середовища підприємства ТОВ «Зварювання» і переліку можливих сильних і слабких сторін складається перелік фактичних сильних і слабких сторін підприємства, який складає 33 балів.

Найзначніші сильні сторони підприємства ТОВ «Зварювання» повинні стати основою стратегії розвитку. З іншого боку, хороша стратегія повинна зводити до мінімуму негативний вплив слабких сторін підприємства на його конкурентний статус.

Можна зробити висновок, що на ТОВ «Зварювання» переважають сильні сторони, що робить підприємство конкурентоспроможним на ринку зварювальних апаратів.

Після аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства і складення переліку сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей (І етап SWOT-аналізу) слід встановити лінії зв'язків, тобто парні комбінації між ними. Для визначення ланцюжків зв'язків складається матриця SWOT.

Таблиця 2.14

## Матриця можливостей

Фактор	Ймовірність використання			Ступінь впливу		
	Висока	Середня	Низька	Висока	Середня	Низька
Сприятливі можливості						
1. Розвиток цільового ринку		+			+	
2. Зростання попиту на товари підприємства			+		+	
3. Підвищення ступеню прихильності постачальників до співпраці з підприємством	+			+		
4. Розширення мережі постачальників	+			+		
5. Висока доцільність договірної політики	+			+		
6. Зростання купівельної спроможності банками ліквідних металів			+			+
7. Зростання темпів розвитку галузей		+			+	
8. Різке підвищення світових цін на кольорові метали			+	+		
9. Прихід інвестора			+	+		
10. Збільшення (зменшення) розміру статутного фонду .			+		+	

*Сформовано автором на основі даних підприємства ТОВ «Зварювання» [108]*

Першим етапом SWOT-аналізу є визначення та оцінка ринкових можливостей та загроз за допомогою матриці сприятливих можливостей та матриці загроз (табл. 2.14 та 2.15).

Таблиця 2.15.

## Матриця загроз

Фактор	Ймовірність реалізації			Можливі наслідки реалізації		
	Висока	Середня	Низька	Руйнування	Важкий стан	«Легкі удари»
1. Значна мінливість політичного середовища		+			+	
2. Скорочення чисельності постачальників		+			+	

Продовження табл. 2.15

3. Загострення конкурентної боротьби		+				+
4. Виникнення низки труднощів і проблем у процесі експорту продукції за кордон, збільшення валових витрат підприємства		+				+
5. Нестабільність економічної ситуації в країні		+			+	
6. Зміна ринкової кон'юнктури			+			+

*Сформовано автором на основі даних підприємства ТОВ «Зварювання» [108]*

Після визначення можливостей і загроз, слабких та сильних сторін підприємства необхідно встановити лінії зв'язків. Для визначення ланцюжків зв'язків складається матриця SWOT. У ліву частину матриці вписуються виявлені сильні та слабкі сторони підприємства з оцінкою їх значущості, а у верхню частину – виявлені можливості та загрози зовнішнього середовища як прямої, так і непрямої дії.

Для зовнішнього середовища використовуємо систему балів від 0 до 10, для внутрішнього від 0 до 5. Таке ранжування пов'язане із ступенем впливу середовищ на діяльність підприємств та можливими наслідками для його діяльності.

У таблиці 2.16 наведено вихідні дані для переліку стратегічних проблем в діяльності підприємства, який складається на основі матриці SWOT. Такий перелік формується для визначення стратегічних альтернатив розвитку (табл. 2.17) та формулювання мети діяльності підприємства.

Таблиця 2.16

## Вихідні дані для складання переліку стратегічних проблем

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах (від 1 до 10)
1	2	3
СiМ	1. Ефективна організаційна структура при зростанні кількості постачальників дозволить швидко наростити обсяги виробництва без додаткових витрат.	9
	2. Висока кваліфікація персоналу, договірна політика та позитивний імідж дають можливість до підвищення лояльності постачальників та розширення їх бази.	7
	3. Висока якість продукції дає можливість співпрацювати з банками у вигляді продажів їм ліквідних банківських металів	8
СЛМ	1. Розвиток цільового ринку не приносить користі за відсутності стратегічного бачення майбутнього.	6
СiЗ	1. Ефективність організаційної структури не може вирішити проблеми пов'язані з загостренням конкурентної боротьби	5
	2. Позиція на ринку та позитивний імідж не компенсують загрози скорочення сировинної бази	6
СЛЗ	1. Відсутність чітких цілей та стратегій розвитку підприємства може тільки посилити негативний ефект від нестабільного економічного і політичного середовища в державі.	8

*Сформовано автором*

Після проведення детального аналізу діяльності підприємства мета функціонування підприємства сформульована наступним чином: у наступному році розробити план дій пошуку та інтеграції підприємства. [68, с. 76-81].

Таблиця 2.17

## Перелік стратегічних альтернатив розвитку

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи, що сформувалися на основі парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах (від 1 до 10)
СiМ	Організаційні та кваліфікаційні переваги дозволяють провести об'єднання з постачальником(-ами) апаратів для зварювання	8



Продовження табл. 2.17

СЛМ	Проведення оновлень виробничої бази підприємства та використання новітніх розробок, що дозволить збільшити продуктивність і знизити витрати	7
СіЗ	Збільшити мотиваційні фактори для персоналу, що призведе до зміцнення колективу та зростання продуктивності праці, і як наслідок значні переваги у конкурентній боротьбі.	7
СЛЗ	Розробка стратегічних планів, які дозволять стабільно працювати незалежно від зовнішньої політично-економічної кризи.	5

*Сформовано автором*

Рейтинги привабливості галузі ранжуються від 1 – привабливість низька (конкурентні позиції слабкі) до 5 – висока привабливість галузі (дуже сильна конкурентна позиція). Оцінка «3» виставляється для середніх значень ключових параметрів. Оцінка привабливості галузі подано у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Оцінка привабливості галузі

Критерії	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
1	2	3	4
Розмір ринку	0,15	5	0,75
Темпи зростання ринку	0,07	5	0,35
Географічні переваги ринку	0,02	4	0,08
Циклічність ринку	0,11	3	0,33
Рівень конкуренції на ринку	0,17	3	0,51
Чутливість до товарів-замінників	0,05	5	0,25
Бар'єри входу і виходу з галузі	0,16	3	0,48
Галузевий рівень рентабельності	0,15	3	0,45
Соціальне середовище	0,12	5	0,6
Сумарна зважена оцінка	1,00		3,8

*Сформовано автором*

Оцінимо конкурентну позицію (табл. 2.19) з використанням процедури, аналогічної описаній на попередньому етапі. У результаті отримаємо зважену оцінку або рейтинг конкурентної позиції стратегічної одиниці бізнесу.

Таблиця 2.19

Оцінка стратегічного положення

Критерії	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
1	2	3	4
Частка ринку, що контролюється	0,1	5	0,5
Конкурентноздатність	0,12	4	0,48
Характеристика асортименту	0,14	5	0,7
Ефективність системи маркетингу	0,14	3	0,42
Рівень використання потужностей	0,1	5	0,5
Рівень рентабельності	0,09	3	0,27
Імідж фірми	0,1	4	0,4
Технологічний розвиток	0,16	4	0,64
Границі капіталовкладень	0,05	3	0,15
Сумарна зважена оцінка	1,00		4,06

*Сформовано автором*

Отже, ми можемо сказати, що на ТОВ «Зварювання» переважають сильні сторони, що робить підприємство конкурентоспроможним на ринку зварювальних апаратів.

### **2.3. Оцінювання управління стратегічною ефективністю промислового підприємства**

Розробка будь-якої стратегії на підприємстві починається з визначення місії організації, тобто основної загальної мети існування підприємства, що деталізує статус фірми і забезпечує напрямок і орієнтири для визначення цілей, стратегій, тактики і політики підприємства в досягненні запланованих результатів.

Для продовження портфельного аналізу ТОВ «Зварювання» обираємо матрицю Ансоффа, що призначена для опису можливих стратегій підприємства в умовах зростаючого ринку (табл. 2.20).

*Таблиця 2.20*

Матриця Ансоффа

	Старий ринок	Новий ринок
--	--------------	-------------

Старий товар	<u>Вдосконалення діяльності</u>	Стратегія розвитку ринку
Новий товар	Товарна експансія	Диверсифікація

*Сформовано автором*

На даному етапі розвитку ТОВ «Зварювання» із чотирьох стратегічних альтернатив доцільно вибрати стратегію вдосконалення діяльності. Така стратегія є менш ризикованою, ніж стратегія розвитку ринку чи диверсифікація, але в перспективі не менш прибутковіша. ТОВ «Зварювання» має достатньо великий досвід з даної продукції, тому доцільно зробити акцент на впровадженні нових технологій, а отже, вдосконаленні своєї діяльності. Розрахуємо інтегральну оцінку стратегічного потенціалу підприємства (табл. 2.21).

*Таблиця 2.21*

Сукупність показників локальних потенціалів підприємства

Локальні потенціали	Групи показників	Показники локальних потенціалів
Виробничий потенціал	Показники виробничої складової	коефіцієнт зносу основних фондів – 0,63 фондовіддача – 0,6; фондомісткість – 0,71
	Показники матеріальної складової	матеріаловіддача – 1,12; матеріаломісткість – 0,86;
Фінансовий потенціал	Показники рентабельності	рентабельність продукції – 0,15; рентабельність власного капіталу – 0,11;

Продовж. табл. 2.21

	Показники ділової активності	коефіцієнти оборотності активів – 0,74, оборотних активів – 1,5 власного капіталу – 0,79 дебіторської заборгованості – 26,69
	Показники фінансової стійкості	коефіцієнт автономії – 0,937; коефіцієнт концентрації капіталу – 1,9; коефіцієнт заборгованості кредиторам – 5,45
	Показники ліквідності	коефіцієнт покриття – 6,8; коефіцієнт абсолютної ліквідності – 0,034; коефіцієнт швидкої ліквідності – 0,9;
Маркетинговий потенціал	Показники прибутковості	прибутковість інвестицій у підприємство – 0,15
Інформаційний потенціал		наявність комплексної інформаційної системи виробничо-господарською діяльністю; наявність інформаційних баз даних;
Трудовий потенціал	Показники руху персоналу	чисельність працюючих - 47;
Соціальний потенціал		щорічні відрахування не менше 600 тис. грн..
Організаційно-управлінський потенціал	Функціональний підхід	рівень відповідності винагородження працівників – 1,01; рівень соціальної захищеності працівників підприємства -0,9

*Сформовано автором на основі даних підприємства ТОВ «Зварювання» [28]*

Отже, на сьогоднішній час показники матеріаломісткості як і показники енергомісткості ще залишаються на достатньо високому рівні 0,86. Спостерігається значна зношеність виробничих фондів. Надалі перспективними завданнями даного підприємства буде оновлення основних фондів і впровадження енергозберігаючих технологій та матеріалозберігаючих. Також провадження заходів для підвищення рівня рентабельності підприємства (табл. 2.22).

Таблиця 2.22.

Матриця відповідності стратегічного потенціалу підприємства  
стратегічним напрямом розвитку

Складові стратегічного потенціалу	Вага	Бали										Зважене значення
Виробничий	0,1									*		0,7
Ресурсо-сировинний	0,1					*						0,5
Фінансовий	0,29							*				2,61
Маркетинговий	0,05				*							0,2
Інноваційний	0,19								*			1,52
Інвестиційний	0,06								*			0,36
Трудовий	0,1								*			0,6
Організаційно-управлінський	0,06							*				0,24
Інфраструктурний	0,05				*							0,2
Загальне значення	1											7,28

*Сформовано автором на основі даних підприємства ТОВ «Зварювання» [28]*

Оцінка 7,28 характеризує те, що підприємство володіє значним стратегічним потенціалом. Сильними сторонами підприємства є кваліфіковані трудові ресурси, значний інвестиційний потенціал, існують певні проблеми у інфраструктурі та маркетингу [39, с. 136-139].

При адаптації до ринкових умов функціонування підприємства як «відкритої системи», реалізація стратегії пов'язана з деяким ризиком. Тому для обґрунтування отриманої оцінки ступеня досягнення цілей необхідно визначати рівень ризику.

Відомо чимало зарубіжних методик аналізу для своєчасного розпізнавання ознак кризи на підприємстві, що допомагають виявити погіршення в роботі підприємства за 2-3 роки до настання банкрутства. Дослідження даної проблематики дало змогу виокремити два підходи до визначення рівня схильності підприємства до банкрутства, що застосовують в міжнародній практиці.

Найбільш поширеними методами є прогнозування за допомогою фінансових коефіцієнтів (двох факторна модель оцінки ймовірності

банкрутства; оцінка ймовірності банкрутства на основі Z-рахунку Альтмана; модель Конана і Гольдера; модель Спрингейта; модель Р. Ліса; R-модель прогнозу ризику банкрутства) [63].

Оцінка рівня ризику визначення за методикою Альтмана:

$$Z = 1,2x_1 + 1,4x_2 + 3,3x_3 + 0,6x_4 + x_5 \quad (2.1),$$

де  $x_1$  – вартість оборотних коштів/всього активів;

$x_2$  – сума резервних фондів спеціального призначення, цільове фінансування та нерозподілений прибуток/сума всіх активів;

$x_3$  – рівень прибутковості активів (валовий прибуток чи збиток/сума всіх активів);

$x_4$  – коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталу;

$x_5$  – оборотність активів (виручка від реалізації/сума всіх активів) .

$$Z = 1,2 \times 0,625 + 1,4 \times 0,19 + 3,3 \times 0,2 + 0,6 \times 1,57 + 0,33 = 2,95$$

Розмір Z-фактора показує ступінь впливу ризику на досягнення поставлених цілей підприємства низький ( $2,9 < 2,95$ ), але все одно даний показник наближений до середнього, що може мати вплив на досягнення цілей.

Оцінка рівня ризику за методикою R-моделі прогнозу ризику банкрутства:

$$R = 8,38K_1 + K_2 + 0,054K_3 + 0,63K_4 \quad (2.2),$$

де  $K_1$  – оборотний капітал/активи;

$K_2$  – чистий прибуток/власний капітал;

$K_3$  – виручка від реалізації/активи;

$K_4$  – чистий прибуток/інтегральні витрати.

$$R = 8,38 \times 0,03 + 0,37 + 0,054 \times 1,21 + 0,63 \times 0,26 = 0,85$$

Імовірність банкрутства підприємства відповідно до значення моделі R визначається так, як показано в табл. 2.23.

*Таблиця 2.23.*

**Визначення стадії банкрутства підприємства ТОВ «Зварювання» за методикою R-моделі прогнозу ризику банкрутства**

<b>Значення R (коефіцієнта ймовірності банкрутства)</b>	<b>Ймовірність банкрутства, %</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
0-0,18	Стадія явного банкрутства (60-100)
0,18-0,42	Підвищена ймовірність банкрутства (10-60)
Більше ніж 0,42	Схована стадія банкрутства (до 10)

*Сформовано автором на основі даних підприємства ТОВ «Зварювання» [28].*

З таблиці 2.23 видно, що ТОВ «Зварювання» знаходиться на стадії схованого банкрутства (більше ніж 0,42).

Підприємству необхідно проводити додаткові маркетингові дослідження з метою пошуку нових ринків збуту продукції на території України.

Для покращення виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємству потрібно постійно працювати над зниженням затрат на виробництво, збільшення економічної цінності своєї продукції, виходити на нові ринки, задовольняти потреби своїх клієнтів шляхом стратегічного менеджменту.

Відповідно до визначеної місії підприємства та стратегічного профілю компанії побудуємо стратегію розвитку ТОВ «Зварювання» (рис.2.5.).

Однією з об'єктивних передумов впровадження стратегії диференціації є збільшення різноманітності споживчих запитів і переваг, тобто коли запити споживачів різноманітні, а переваги підприємства недостатні. Щоб досягти успіху, підприємству потрібно концентрувати свої зусилля на вивченні запитів, поведінці і перевагах покупців.

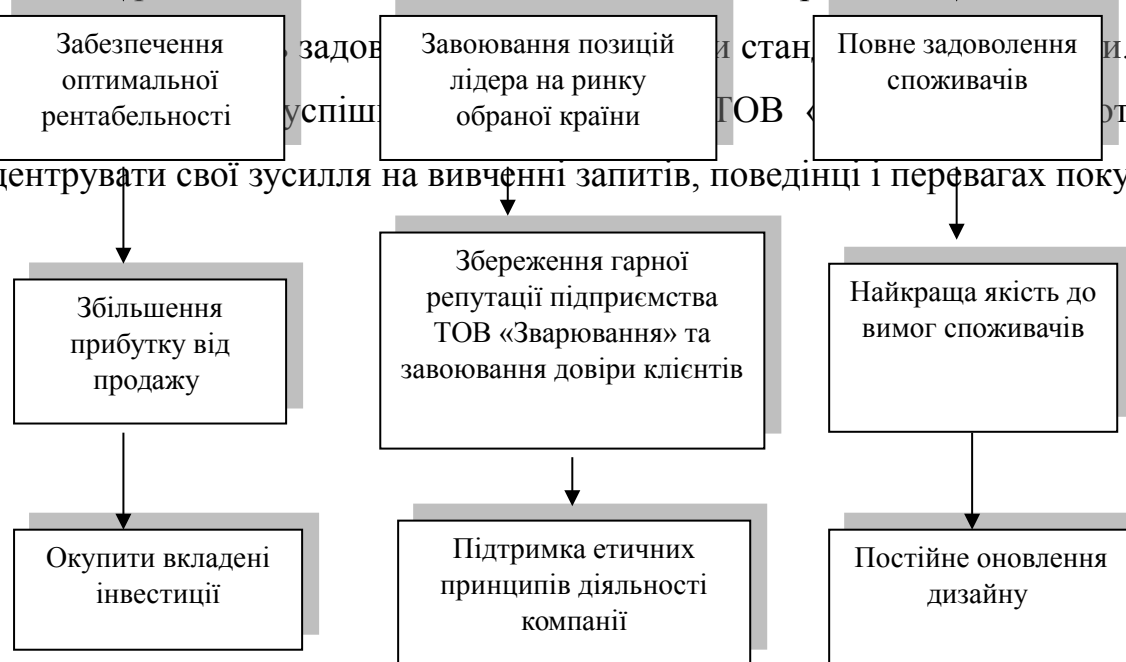


Рис. 2.5. Декомпозиція загальноорганізаційної цілі ТОВ «Зварювання»

*Сформовано автором на основі даних підприємства ТОВ «Зварювання»*  
[28]

На основі ретельного вивчення споживчого середовища підприємство розробляє одну або декілька відмінних характеристик свого товару. Увага до товару підприємства з новими характеристиками і його купівля досить великою кількістю покупців є ознакою того, що у підприємства з'являється конкурентна перевага перед суперниками, що дозволяє ТОВ «Зварювання»: установити більш високу ціну на товар; збільшити обсяг продажів товару з диференційованими атрибутами; завоювати лояльність покупців нового ринку до своєї торгової марки.



Надання товару відмінних ознак звичайно вимагає додаткових витрат фінансових ресурсів. Тому стратегія диференціації буде успішною, якщо додаткові витрати покриваються за рахунок збільшення ціни на змінений товар.

Можливість диференціації існує по всьому галузевому ланцюжку цінностей. Перелічимо сфери, де існують можливості для диференціації:

1. Матеріально-технічне забезпечення випуску нових товарів (сировинна у потрібній кількості необхідної кількості відповідного асортименту).

2. Дії, пов'язані зі створенням товару на базі досягнень науки і техніки, дозволяють поліпшити дизайн керамічного виробу і його характеристики, розширити сферу кінцевого використання і застосування товару.

3. Удосконалення виробничого процесу з метою оптимізації виробничої програми та підвищення кількості використаних потужностей.

4. Забезпечення оптимізації вантажно-розвантажувальних робіт і дії щодо розподілу продукції дозволяють прискорити постачання, більш чітко виконувати замовлення, знизити запаси готової продукції.

5. Дії по обслуговуванню клієнтів, проведенню маркетингових досліджень і забезпеченню продажів можуть створити такі відмітні характеристики, як допомога покупцю, швидке обслуговування або виконання замовлення.

Як видно, спектр можливостей з кожного технологічного ланцюжка стосовно диференціації дуже широкий, тому менеджерам ТОВ «Зварювання» необхідно чітко усвідомлювати, які їхні дії приведуть до унікальних змін товару.

Успіх стратегії диференціації полягає у створенні купівельної цінності іншим чином, ніж у конкурентів.

Стратегія диференціації може створити для ТОВ «Зварювання» захист від стратегій конкурентів через те, що покупці стають лояльними до товарів підприємства. Стійкі конкурентні переваги фірми з'являються також тоді, коли конкуренти мають невеликі можливості скопіювати дії. Підтримка диференціації сильно залежить від умінь організації (навичок, досвіду, компетенції), якості товарів і високого рівня обслуговування клієнтів. Як

бачимо, успіх стратегії диференціації залежить від здатності підприємства створити і захистити на тривалий час унікальні характеристики свого товару.

Стратегія диференціації може мати негативні наслідки, наприклад, у таких випадках: проведення диференціації, що не знижує витрат покупця; встановлення занадто високої ціни за надання товару унікальних властивостей; нерозуміння чи незнання того, що покупець розглядає товар як цінність і т. ін.

Стратегія диференціації – ґрунтується на постачанні на ринок товару із унікальними властивостями. Унікальними властивостями є:

- висока якість продукції;
- розгалужена система філіалів;
- принципова новизна продукції;
- імідж фірми.

Перевагами диференціації є:

– для конкурентів – підприємство має переваги, оскільки захищене (ізольоване) від стратегій суперників наявністю торгових знаків, марок або відомого імені виробника;

– для споживачів – зорієнтована на задоволення певних потреб продукція високої якості підвищує лояльність покупців до конкурентного виробника, створюючи труднощі для альтернативних продавців у боротьбі за їхню прихильність. Якість товарів дає змогу встановлювати вищі ціни, оскільки споживачі готові їх сприйняти;

– для постачальників – високі ціни кінцевої продукції дають змогу отримувати вигідний маржинальний прибуток і встановлювати зв'язки із сильними постачальниками, обираючи їх за критеріями поставок високої якості. Це посилює економічну позицію виробника, особливо в умовах обмеженого обсягу будьяких видів сировини, матеріалів і комплектуючих; для підприємств, які потенційно можуть увійти у галузь, – лідерство у диференціації.

Лідерство у диференціації продукції найбільш прийнятне, якщо:

- існує багато способів диференціації продукту;
- різноманіття керамічної продукції сприймається споживачами як цінність;
- є можливість використання товару різними способами і це відбиває потребу покупців;
- стратегія диференціації використовується небагатьма підприємствами галузі;
- підприємство може запропонувати дещо таке, з чим не працюють конкуренти і що базується на унікальних властивостях продукту;
- технічних перевагах виготовлення;
- привабливості продукту чи послуги за принципом «більша вигода за ті самі гроші тощо».

Є можливість конкурувати по одному ключовому товару, здійснюючи основну диференціацію навколо нього. Такий ключовий товар може відігравати роль базису, на якому:

- а) реалізується маркетингова політика просування продукту (в тому числі пробні застосування);
- б) здійснюється прив'язка споживача до фірмивиробника, що дає змогу створити умови для урізноманітнення задоволення потреб поряд зі збільшенням переваг, пов'язаного з високою вартістю переходу до споживання іншого продукту іншого виробника (в тому числі, товарузамінника).

Диференціація – надійна стратегія. Проте, аби зробити її успішною ТОВ «Зварювання» необхідно вміти правильно донести до споживача цінність унікальної властивості даної продукції. Підприємству не слід забувати про те, що витрати на створення унікальної властивості товару можуть підняти ціни на нього так високо, що він стане неконкурентоспроможним як на внутрішньому так і на зовнішньому ринку.

Крім того, використання стратегії диференціації пов'язане з певними ризиками:

1) високі ціни, які відбивають додаткові витрати на диференціацію продукту, можуть згодом перестати ототожнюватися споживачем з додатковими перевагами у споживанні. Покупець може відмовитися від товару з високою ціною на користь нижчих цін менш відомих торгових марок (реалізуючи потребу в ощадливості);

2) споживач може дійти висновку, що стандартизовані товари зручніші у споживанні, ніж диференційовані, а надто тоді, коли стандартні характеристики пов'язані з більш легким комплектуванням з іншими товарами інших галузей, що споживаються одночасно;

3) конкуренти здатні імітувати продукти лідера у диференціації галузі до такого ступеня, при якому споживач не помічає переходу від одного виробника до іншого, до того ж імітація можлива з меншими витратами, ніж виробництво основного продукту, що є об'єктом імітації;

4) поява продуктів, що кардинально (виходячи за можливі межі диференціації) відрізняються від базового продукту для задоволення тих самих потреб, створює бар'єри для нових невідомих покупцям фірм, оскільки, як зазначалося, покупці виявляють прихильність до відомих марок, а наявність надто обмеженої системи розподілу робить вхід у галузь майже неможливим;

5) для товарівзамінників (субститутів) – виготовлені товари, які є результатом обраної стратегії диференціації, найчастіше не є еластичними за ціною, а сприймання споживачами якості є дуже індивідуальним.

Ці особливості ставлять підприємство у вигідну позицію, що оберігає його від загроз з боку замінників у такій мірі, в якій проявляється лояльність споживачів до продукції відомої якості відомих виробників.

Стратегія диференціації за умови правильного її застосування створює сприйнятливі умови для взаємодії з усіма п'ятьма елементами середовища організації.

Диференціація – це не щось штучно створене чи придумане в маркетинговому чи рекламному відділах, як і необмежене лише необхідністю досягнення всеохоплюючої якості і сервісу.

Диференціація створює для компанії визначений захист від стратегії суперників, тому що в покупців розвивається лояльність стосовно товарної марки компанії чи моделі і вони готові платити (небагато, а можливо, і багато) за товар, що сподобався.

Для того щоб стратегія диференціації була успішною, ТОВ «Зварювання» повинно вивчати запити і поведження покупців, знати, чому покупці віддають перевагу, що вони думають про цінність товару і за що готові платити. Після цього підприємство пропонує одну, а може бути, і кілька відмітних характеристик товару і послуг відповідно до запитів покупців, причому ці пропозиції повинні бути відчутними і такими, що запам'ятовуються.

Конкурентна перевага з'являється, коли досить велика кількість покупців стане зацікавлена у пропонованих диференційованих атрибутах і характеристиках товару. Чим сильніша зацікавленість покупців у різноманітних характеристиках пропонованої продукції, тим сильніша конкурентна перевага підприємства.

Успішна диференціація дозволяє ТОВ «Зварювання» :

- встановити підвищену ціну на товар;
- збільшити обсяг продажів (тому що велика кількість покупців залучається за рахунок характеристик товару, які відрізняють);
- завоювати лояльність покупців до своєї товарної марки (тому що деякі покупці стають дуже прив'язаними до додаткових характеристик продукції).

В умовах обмежених технологічних рішень ТОВ «Зварювання» головним інструментом диференціації ринків товару виступає ціна, яка для підприємства є в сучасних умовах основною конкурентною перевагою.

## **Висновки до розділу 2**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Зварювання» розташоване у місті Києві. Метою діяльності товариства є задоволення суспільних потреб у його продукції, роботах і послугах та реалізація на основі одержаного прибутку,

соціальних та економічних інтересів учасників та членів трудового колективу. Підприємство здійснює діяльність з продажу зварювальних апаратів електро та аргонного типів.

Організаційно–управлінська структура ТОВ «Зварювання» є досить простою і відноситься до лінійних структур. Така структура забезпечує чіткість взаємовідносин, однозначність команд, а головне – надійний контроль. В той же час відбувається перевантаження вищого керівництва.

Кризові явища, характерні для ТОВ «Зварювання», можна розподілити на чотири основні групи: економічні, організаційні, технологічні й соціально-психологічні кризові явища. У діяльності досліджуваного підприємства найбільш яскраво виявляються економічні та організаційні кризові явища, тому його керівництву необхідно обрати й реалізувати оптимальні шляхи їхнього подолання з метою забезпечення стійкого функціонування підприємства.

Аналіз показників, що характеризують економічну стійкість ТОВ «Зварювання», засвідчив, що: фінансова стійкість досліджуваного підприємства як найважливіша складова його економічної стійкості є задовільною; виробнича, організаційна, техніко-технологічна, ринкова й інвестиційна стійкість підприємства як складові його економічної стійкості перебувають на належному рівні. Загальний рівень економічної стійкості ТОВ «Зварювання» є доволі значним й свідчить про його стійкий економічний стан.

Система антикризового управління стійкістю ТОВ «Зварювання» охоплює цілий комплекс елементів та зв'язки між ними, що забезпечує досягнення економічної стійкості досліджуваного підприємства. Цими елементами є: мета, завдання, предмет, об'єкт та суб'єкти управління стійкістю підприємства; принципи, функції та методи управління стійкістю підприємства; локальні механізми управління стійкістю підприємства (механізм розробки стратегії діяльності, механізм управління капіталом, механізм управління фінансовими потоками, механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю, забезпечувальний механізм контролінгу стійкості), які беруть безпосередню участь у формуванні відповідного організаційно-економічного механізму.



### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТОВ «ЗВАРЮВАННЯ» НА ЗАСАДАХ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ**

#### **3.1. Напрями удосконалення управління стратегічною ефективністю підприємства**

Досягнення стійкості ТОВ «Зварювання» потребує застосування раціональних методів, які би враховували наявні умови, у яких господарює підприємство. У процесі управління стійкістю ТОВ «Зварювання» ми пропонуємо застосовувати такі основні методи:

- 1) інвестування – раціональне вкладення коштів підприємства в актуальні об'єкти з метою підвищення ефективності його діяльності;
- 2) планування – розробка планів підприємства з метою досягнення його основних цілей;
- 3) капіталізації чистого прибутку – витрачання частини чистого прибутку підприємства на збільшення розміру його капіталу;
- 4) матеріального стимулювання – надання окремих матеріальних винагород за належне виконання працівниками своїх обов'язків й поставлених завдань;
- 5) сполучення відповідальності – понесення відповідальності кожним працівником й структурним підрозділом підприємства за результати своєї роботи перед вищим керівництвом.

Задля формування загального організаційно-економічного механізму управління стійкістю ТОВ «Зварювання» спочатку слід сформувати локальні механізми, які в сукупності його визначають. Визначальним локальним механізмом ми вважаємо механізм розробки стратегії діяльності підприємства, що обумовлено вирішальним значенням стратегії діяльності у досягненні стійкості функціонування підприємства та забезпеченні його подальшого розвитку. Зазначений локальний механізм повинен формуватися на основі визначення загальної (корпоративної) стратегії підприємства та інших



різновидів стратегій, що забезпечать раціональне використання потенціалу підприємства й досягнення стійкості його функціонування.

Ми пропонуємо ТОВ «Зварювання» обрати стратегію стабілізації (обмеженого зростання) як корпоративну (загальну) стратегію. Вказана стратегія передбачає збереження існуючих високих позицій на ринках збуту, захист власних інтересів від основних конкурентів в умовах жорсткої й недобросовісної конкуренції, прагнення до зниження витрат діяльності та цін на продукцію з метою покращення фінансових результатів діяльності й нарощування конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного та доволі несприятливого зовнішнього середовища. Вибір такої стратегії, перш за все, обумовлюється тим, що ТОВ «Зварювання» функціонує у несприятливих умовах зовнішнього середовища (в умовах економічної і політичної кризи в країні, жорсткої й недобросовісної конкуренції у галузі, низької платоспроможності населення як потенційного покупця), при яких пріоритетним для підприємства є саме збереження вже досягнутих позицій на ринках збуту, високого рівня конкурентоспроможності й позитивних кінцевих фінансових результатів діяльності.

Щодо стратегії конкуренції, вважаємо, що ТОВ «Зварювання» варто обрати стратегію диференціації, що передбачає пропонування на ринку товарів, які за своїми якісними характеристиками відрізняються від товарів конкурентів й характеризуються певною унікальністю, що й обумовлює попит на ці товари.

Відносно товарної стратегії ТОВ «Зварювання» можна запропонувати обрати стратегію диференціації товару, що передбачає наявність великої кількості модифікацій товару для забезпечення його значної конкурентоспроможності та формування високого попиту на нього. Зазначені численні модифікації товару є характерними для досліджуваного підприємства, що проявляється у широкому асортименті найменувань продукції.

Щодо інноваційної стратегії пропонуємо ТОВ «Зварювання» обрати традиційну стратегію, яка спрямована на удосконалення техніки, технологій та продукції підприємства на основі вже існуючої технологічної бази. Це

обумовлено великими витратами часу й коштів на проведення наукових досліджень та здійснення наукових розробок.

Кадрову стратегію ТОВ «Зварювання» пропонуємо спрямувати на реалізацію кадрової політики підприємства із формування персоналу з вузькою спеціалізацією та високою кваліфікацією, а також внутрішнього переміщення кадрів, перенавчання персоналу, забезпечення соціальних гарантій.

Усі запропоновані стратегії в комплексі характеризують локальний механізм розробки стратегії підприємства та сприятимуть виконанню його основних функцій.

Локальні механізми управління капіталом підприємства та його фінансовими потоками, на нашу думку, слід проаналізувати спільно, оскільки вони характеризують управління фінансовими ресурсами підприємства загалом, що доцільно розглядати як один із найважливіших процесів господарської діяльності.

Локальний механізм управління капіталом підприємства формується на основі визначення оптимальних джерел та способів його фінансування, необхідних для досягнення економічної стійкості підприємства. Локальний механізм управління фінансовими потоками підприємства передбачає визначення раціональних способів формування позитивних (доходів) й негативних (витрат) його фінансових потоків та управління ними, необхідних для забезпечення стійкого функціонування підприємства. Для забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами ТОВ «Зварювання» на нашу думку слід дотримуватись таких основних принципів фінансового менеджменту:

1) інтегрування із загальною системою управління підприємством – фінансовий менеджмент обов'язково повинен враховувати особливості інших видів функціонального менеджменту підприємства (виробничого менеджменту, кадрового менеджменту, інноваційного менеджменту) та ефективно із ними взаємодіяти, що сприятиме досягненню стійкості функціонування підприємства;

2) комплексний характер формування управлінських рішень – кожне управлінське рішення у складі фінансового менеджменту повинне сприяти досягненню його основних цілей та покращенню результатів фінансової діяльності підприємства;

3) плановість та системність у розробці управлінських рішень – кожне управлінське рішення фінансового менеджменту повинне бути спрямоване на раціональне використання фінансових ресурсів підприємства, відповідати тактиці й стратегії його фінансового менеджменту;

4) висока динамічність фінансового управління – фінансовий менеджмент підприємства повинен враховувати усі можливі зміни його внутрішнього та зовнішнього середовища й при потребі до них пристосовуватись;

5) варіативність підходів до розроблення окремих управлінських рішень – фінансовий менеджмент повинен передбачати прогнозування різних варіантів фінансового розвитку підприємства та розробку альтернативних фінансових рішень відповідно до цих варіантів;

6) орієнтація на стратегічні цілі розвитку підприємства – фінансовий менеджмент підприємства повинен спрямовуватись на реалізацію стратегії його довгострокового розвитку та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Локальний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства формується на основі визначення оптимальних способів забезпечення ефективної експортної та імпоротної діяльності, що посилить стійкість функціонування підприємства.

Відповідно до представленої схеми на рис. 3.1, система стратегічного управління формує верхній, зовнішньо орієнтований рівень управлінської ієрархії підприємства; за рахунок системи корпоративного управління створюється нижній, внутрішньо орієнтований рівень управлінської ієрархії.

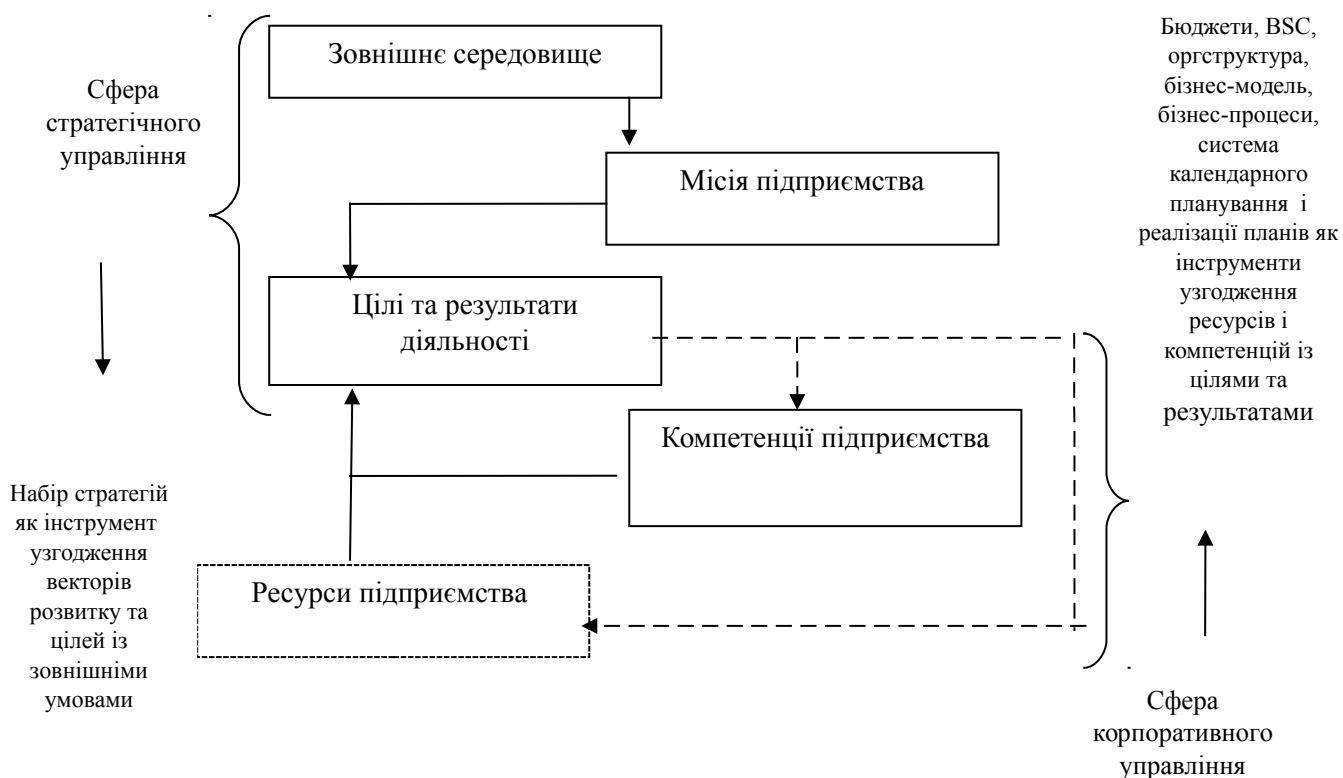


Рис. 3.1. Розмежування сфер впливу стратегічного та корпоративного управління ТОВ «Зварювання» в процесі його розвитку

*Доопрацьовано автором на основі [31]*

Сам динамічний розвиток підприємства стає можливим завдяки узгодженню зовнішнього і внутрішнього рівнів управлінської ієрархії, яке відбувається на рівні формування цілей діяльності підприємства та визначення необхідних для їх досягнення ресурсів і компетенцій. Якщо на рівні стратегічного управління цілі узгоджуються із місією і зовнішніми умовами розвитку, то на рівні корпоративного управління наявні у підприємства ресурси і компетенції приводяться у відповідність із цілями [31]. При цьому у процесі взаємодії між корпоративним і стратегічним управлінням відбувається взаємне коригування, збалансування та оптимізація їх складових: цілей, результатів, набору стратегій, ресурсів та компетенцій.

Саме місія є першою ланкою у ланцюгу динамічного розвитку підприємства, адже її наявність визначає генеральний вектор його руху у зовнішньому середовищі як організаційно-економічної та бізнес-системи. При

цьому характерною особливістю місії є саме векторний характер, за умови відсутності характеристик, що притаманні скалярним величинам – місія визначає лише напрямок руху підприємства, проте не вказує на його швидкість або масштабність. Зазвичай місія вказує на те, за рахунок чого підприємство намагатиметься забезпечувати собі стійкий та безперервно-динамічний розвиток на безстроковому горизонті існування.

Отже, можемо дійти висновку, що генеральною умовою щодо місії підприємства є можливість забезпечити підприємству сталість існування. Місія не повинна задавати кількісних орієнтирів розвитку, проте повинна давати достатньо чітку відповідь на питання: «за рахунок чого підприємство зможе забезпечити собі безперервність існування та успішність проходження критичних точок на своєму шляху»

Локальним механізмом управління стійкістю ТОВ «Зварювання» є й забезпечувальний механізм контролінгу стійкості, що передбачає проведення аналізу функціонування та взаємодії між собою інших локальних механізмів антикризового управління стійкістю, оцінювання фактично досягнутих показників стійкості підприємства та їхнє порівняння із нормативними значеннями цих показників, виявлення причин відхилень відповідних показників й визначення, з урахуванням попередньо виявлених тенденцій, оптимальних шляхів підвищення ефективності функціонування локальних механізмів управління стійкістю підприємства та забезпечення його стійкості загалом.

### **3.2. Моделювання взаємозв'язків складових потенціалу розвитку як фундаментальної основи для стійкого розвитку підприємства ТОВ «Зварювання»**

Як ми продемонстрували в попередніх розділах розвиток підприємства є перманентно мінливим динамічним процесом, що відбувається завдяки взаємодії внутрішнього і зовнішнього середовища і передбачає постійну зміну,

у русі та із плином часу, його якісних та кількісних станів як організаційно-економічної та управлінської системи. При цьому для того, аби менеджмент мав можливість ефективно керувати стійким розвитком, потрібно мати чітке системне уявлення щодо усієї низки внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків і взаємозалежностей, які існують в межах структури підприємства [34]. У зв'язку із вищезазначеним можемо констатувати, що базовою передумовою для створення ефективної системи управління стійким розвитком підприємства є побудова динамічної економіко-математичної моделі даного процесу.

Дослідження сутності і специфічних особливостей моделювання розвитку підприємств приводить до висновку відносно його цільової багатомірності. При цьому, у якості найбільш вагомих цілей моделювання підприємства розглядаються: створення його образу для потреб управління, максимально адаптованого до реальності; визначення (прогнозування) можливих (вірогідних) траєкторій розвитку підприємства; оцінка потенційної здатності підприємства розвиватись за бажаним сценарієм; чітке виділення важелів управлінського впливу на підприємство та встановлення таких значень керованих параметрів, які забезпечать досягнення цільових показників результативності, тощо [34].

У контексті забезпечення стійкого розвитку підприємства, із позиції управління його потенціалом на матеріальному, енергетичному та інформаційному рівнях, першочерговим завданням економіко-математичного моделювання є встановлення принципових форми і характеру функціональних взаємозв'язків у межах тріади «ресурси – компетенції - результати» як на одному рівні, так і між рівнями, а також із урахуванням наявних коригувальних впливів зовнішнього середовища – інституціонально-імперативного, ринково-конкурентного, ресурсного та інформаційно-технологічного.

Відповідно до представленого рис. 3.2., у період початку діяльності підприємства ТОВ «Зварювання», який фактично відповідає його появі на ринку, ступінь агресії зовнішнього середовища відносно нього можна оцінювати як максимальну ( $\lambda_{\max}$ ).

Це пов'язане як з інформаційним вакуумом навколо нього (підприємство, його продукти і послуги ще взагалі не відомі потенційним споживачам), так і з діяльністю конкурентів, продукти яких уже представлені на ринку і вони вже володіють певними досягненнями – поінформованістю, прихильністю, лояльністю, часткою ринку тощо.

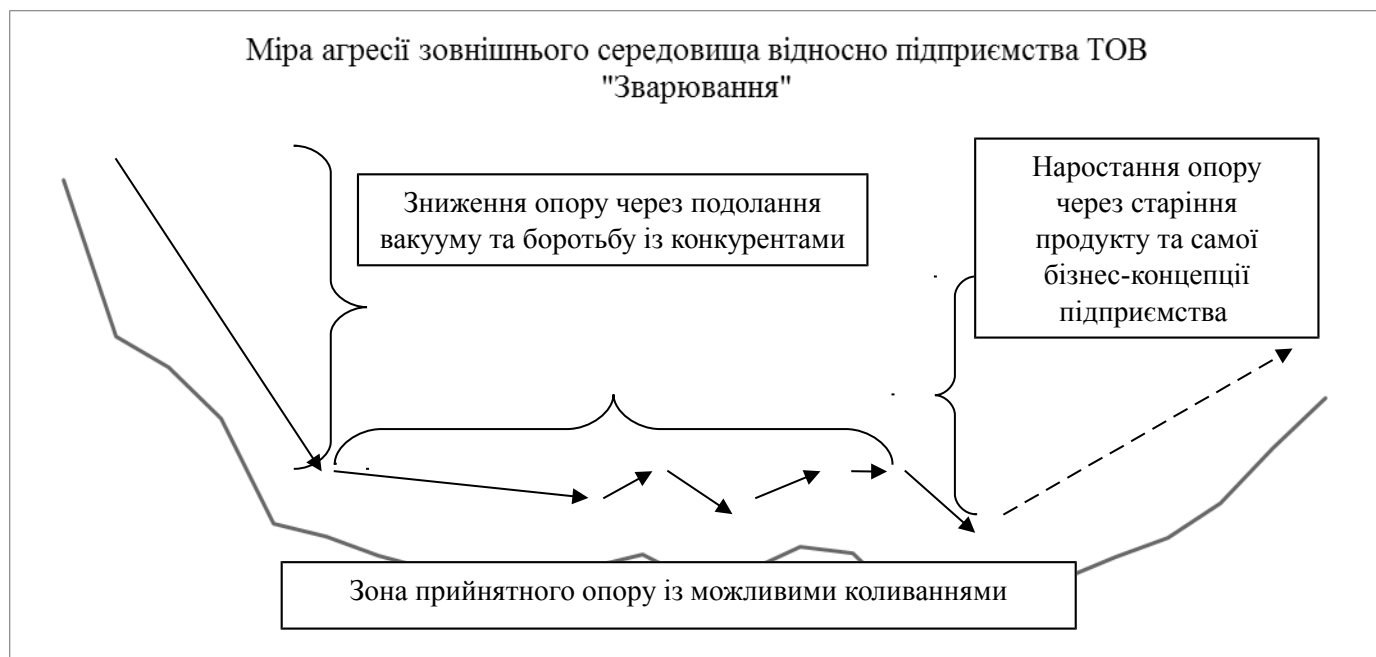


Рис 3.2. Гіпотетична траєкторія кривої міри агресії зовнішнього середовища відносно підприємства ТОВ «Зварювання»  $\lambda(t)$

*Доопрацьовано автором на основі [34]*

Проте, за умови наявності у підприємства потенційно конкурентоспроможних товару чи послуги, процес створення яких забезпечений необхідними фінансовими, кадровими і виробничими ресурсами, а просування підкріплене відповідною маркетинговою стратегією, інвестиційною стратегією та ефективним управлінням, підприємству вдається суттєво знизити агресивність зовнішнього середовища та увійти у так звану «зону прийнятного опору», у рамках якої можливе відносно стабільне та прибуткове функціонування підприємства.

При цьому під час знаходження підприємства у «зоні прийнятного опору» можливі коливання як у бік зростання агресії середовища, так і у бік збільшення його сприятливості відносно підприємства. Дані зміни обумовлені

поточними кон'юнктурними коливаннями чинників інституціонального, макро - та мікросередовища, проте до певного часу вони не змінюють генеральної тенденції у поведінці функції λt.

Однак, процес перебування у зоні прийнятної опори є обмеженим у часі, і з певного моменту підприємство починає відчувати посилений негативний тиск на результативність своєї діяльності із боку зовнішнього середовища. Зростання агресії зовнішнього середовища пояснюється, з одного боку, втратою потенціалу новизни у продукту (послуги) підприємства, у результаті чого він втрачає своїх споживачів, знижуються його продажі, скорочується частка ринку, прибуток. З іншого боку, підприємство, як бізнес-концепція, у незмінному стані втрачає свій потенціал, використовувані методи та управлінські технології перестають бути ефективними, а діючі бізнес-процеси вже не відповідають вимогам часу.

У додаток до цього, із плином часу, зростає тиск на підприємство із боку конкурентів (які впроваджують нові, більш досконалі продукти, змінюють підходи до організації та управління бізнесом, переглядають конкурентну стратегію, маркетингову та інвестиційну політику тощо), що обумовлює ще більш агресивний вплив зовнішнього середовища. У цих умовах саме накопичення на матеріальному, енергетичному та інформаційному рівнях потенціалу розвитку підприємства достатнього обсягу компетенцій, яке характеризує здатність до вдосконалення своєї роботи в усіх сферах (виробництво, персонал, фінанси, інвестиції, маркетинг, внутрішнє управління, бізнес-процеси, управління розвитком, інновації і т.п.), має створити підґрунтя для подолання агресії зовнішнього середовища та переходу підприємства до нового стану.

Отже, основою стійкого розвитку підприємства є його здатність підтримувати безперервність свого існування та успішно долати критичні точки на власному шляху, забезпечуючи накопичення протягом життєвого циклу такого рівня компетенцій, який буде достатнім для переходу у нову стадію (фазу) функціонування підприємства як організаційно-економічної та



управлінської системи. Кожна із стадій життєвого циклу підприємства характеризується відповідним рівнем внутрішньорівневої та міжрівневої взаємодії, а також досягнутим рівнем ресурсів, результатів та компетенцій.

Виняткове значення для забезпечення стійкого розвитку підприємства має успішне проходження критичної точки Т на кривій життєвого циклу (рис 3.3.).

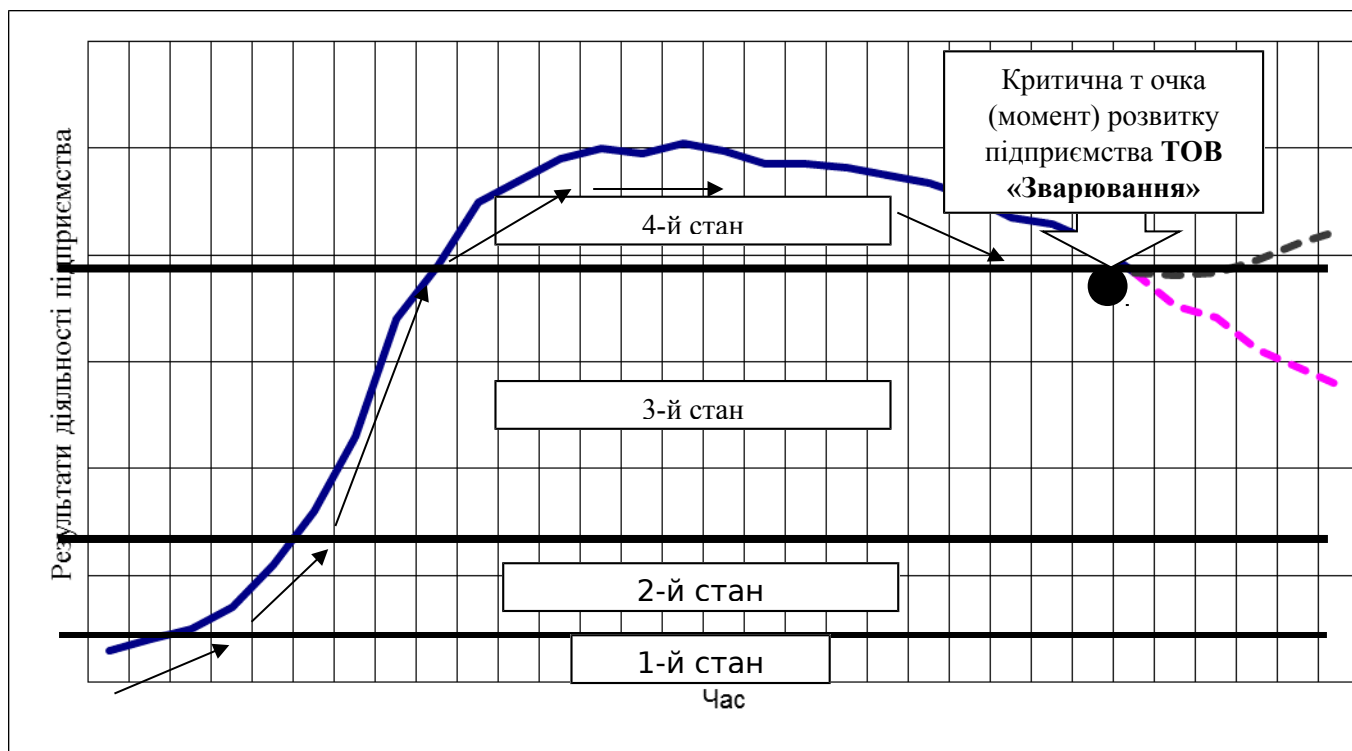


Рис. 3.3. Фази існування підприємства відповідно до концепції життєвого циклу та можливі стани його потенціалу розвитку

*Доопрацьовано автором на основі [34]*

Таким чином, узагальнюючи результати дослідження взаємозв'язків складових потенціалу розвитку підприємств підкреслимо, що фундаментальним завданням менеджменту є накопичення протягом усього циклу існування рівня компетенцій, достатнього для того, аби по досягненні критичної точки існування успішно подолати максимальну силу опору зовнішнього середовища і перейти на нову стадію свого розвитку.

### 3.3. Науково-методичний підхід до прогнозування потенціалу розвитку підприємства ТОВ «Зварювання»

Необхідність прогнозування потенціалу розвитку підприємства ТОВ «Зварювання» обумовлена потребою у визначенні доцільності впровадження змін в систему управління розвитком підприємства, виборі адаптивних і онтогенетичних технологій щодо балансування впливів зовнішнього середовища, балансуванні функціональних внутрішньорівневих і міжрівневих зв'язків в динамічній системі управління розвитком підприємства, що необхідно здійснювати з використанням різних економіко – математичних моделей та методів, це надасть можливість чіткого розуміння сили зовнішніх впливів на діяльність підприємств, визначить ефективність потенціалу розвитку у кількісному вираженні на різних рівнях його реалізації та дозволить знайти найслабші місця в розвитку підприємства, концентрація уваги на яких в майбутньому дозволить підприємствам збалансувати існуючі диспропорції і досягти сталості свого розвитку.

Методичний підхід до прогнозування потенціалу розвитку підприємства складається з моделювання ієрархічних та часових взаємозв'язків між складовими потенціалу розвитку підприємства, що визначає процес формування і реалізації потенціалу розвитку на матеріальному, енергетичному, інформаційному рівнях ієрархії та формує потенціал стійкого розвитку; визначення факторів впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства, шляхом нормалізації даних економічних індикаторів стійкого розвитку різного ієрархічного рівня впливу; побудова макроекономічного прогнозу зваженого впливу зовнішнього середовища на потенціал розвитку підприємств, шляхом використання методу авто регресії; оцінки показників індикаторів потенціалу розвитку підприємств, шляхом побудови регресійних моделей результатів, ресурсів і компетенцій на його усіх рівнях; оцінки зв'язку між функцією зваженого впливу зовнішнього середовища та темпами приросту чистих активів підприємств; сценарне прогнозування розвитку через врахування динамічних та ієрархічних взаємозв'язків між складовими потенціалу розвитку, темпами приросту чистих активів підприємств, зваженим впливом зовнішнього середовища [37].

Методичний підхід до прогнозування потенціалу розвитку підприємства ТОВ «Зварювання» [38] представлено на рис.3.4.

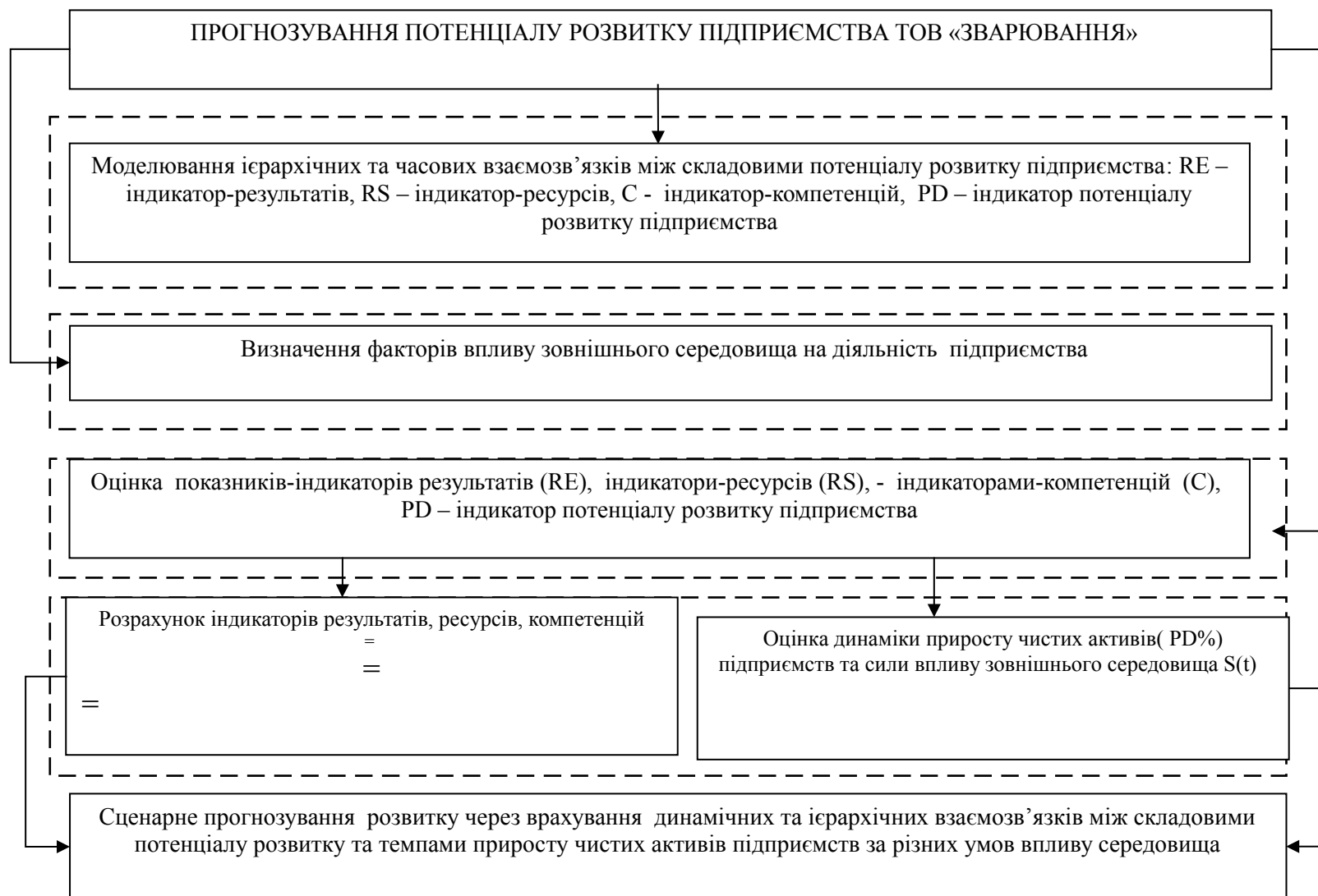


Рис. 3.4. Методичний підхід до прогнозування потенціалу розвитку підприємства ТОВ «Зварювання»

Доопрацьовано автором на основі [38]

Застосування методичного підходу в практичній реалізації діяльності підприємства ТОВ «Зварювання», з впровадженням ієрархічно-орієнтованої структури, побудовою системи внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків та оцінкою і підтримкою постійного моніторингу рівня і динаміки потенціалу розвитку підприємства, забезпечить виконання наступних актуальних для менеджменту підприємств завдань:

- чітко окреслить вектори майбутнього розвитку підприємства в умовах реалізації можливих сценаріїв економічного розвитку в Україні;
- виділить низку базових факторів, які чинять визначальний вплив на розвиток підприємства, потребуючи їх першочергового урахування при розробці стратегій розвитку;
- дозволить оцінити поточний стан розвитку підприємства в Україні відповідно до наукової концепції життєвого циклу, зокрема – ідентифікувати його поточне місце на життєвій кривій, визначити ступінь впливу чинників зовнішнього середовища на поточний розвиток, побудувавши функцію опору зовнішнього середовища, а також оцінити достатність накопичених підприємствами ресурсів і компетенцій для забезпечення позитивних результатів діяльності і підтримки сталості розвитку;
- базуючись на результатах сценарного прогнозу надасть можливість оцінити чутливість розвитку підприємств до окремих управлінських параметрів, свідомо оперуючи якими управлінці підприємства одержать необхідні важелі, які здатні змінити характер функціонування підприємств у разі слідування за несприятливою траєкторією, підтримуючи таким чином сталість і безперервність його розвитку [39].

Під час побудови та апробації прогностичної моделі оцінки потенціалу розвитку підприємства застосовано низку економіко-статичних методів, а саме: ієрархічний аналіз при встановленні принципової форми взаємозв'язку між індикаторами корпоративного управління  $RE(t)$ ,  $RS(t)$ ,  $C(t)$  на різних рівнях

ієрархії потенціалу; кореляційно-регресійний аналіз для відбору показників, між якими існує стійкий, статистично-значимий зв'язок; метод найменших квадратів (МНК) для кількісної оцінки параметрів рівнянь взаємозв'язків  $a_i$ ,  $b_i$ ,  $m_i$ ; авто регресійні моделі при врахуванні інерційності параметрів  $RE(t)$ ,  $RS(t)$  і  $C(t)$ , їх залежності від параметрів  $RE(t-1)$ ,  $RS(t-1)$  та  $C(t-1)$  відповідно; сценарне прогнозування для перспективної оцінки динаміки інтегрального показника потенціалу розвитку підприємств (темпу приросту чистих активів, PD) за різних сценаріїв поведінки зовнішнього середовища (рис 3.5).

Макроекономічні прогнози, одержані із використанням методу авто регресії, вказують на те, що до 2021 року значення функції супротиву зовнішнього середовища надалі скоротиться до -0,047, що є найгіршим значенням на протязі останніх десяти років, за винятком кризового 2009 року, коли тільки реальний ВВП в Україні знизився на 14,8%.

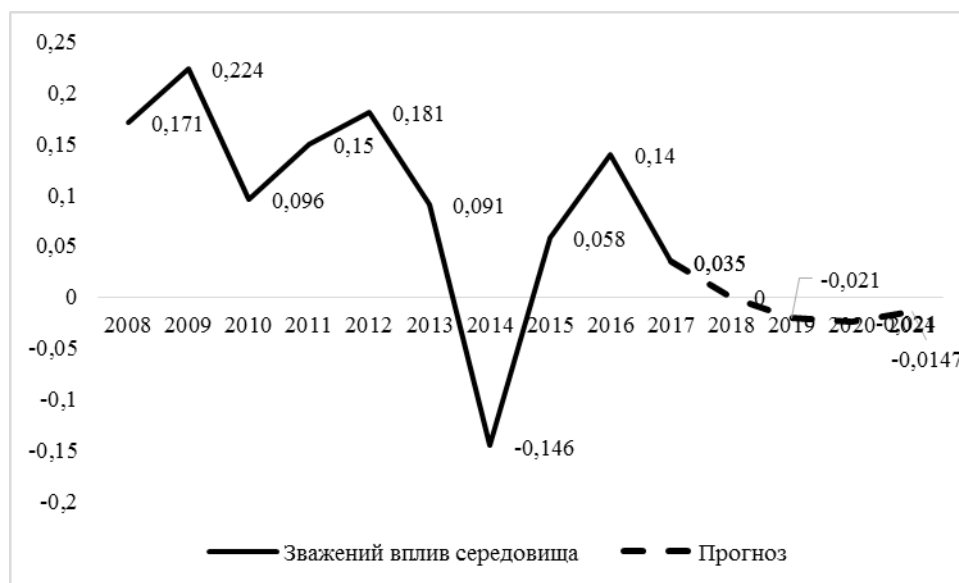


Рис 3.5 Прогноз функції зваженого впливу зовнішнього середовища  $S(t)$  на потенціал розвитку ТОВ «Зварювання»

*Сформовано автором на основі [38]*

Отже, підприємство ТОВ «Зварювання» перебуває в несприятливих критичних умовах зовнішнього оточення, які формуються, по-перше, макроекономічними впливами, що закладені в невирішених питаннях інституційного характеру, по-друге, мірою узгодженості взаємодії учасників даного ринку на рівні корпоративного сектору, про що свідчать неврегульовані питання власності, низький рівень інфраструктурної взаємодії, що призводить до рейдерства, корпоративних конфліктів. Всі наведені причини призводять до низького вкладу результативності підприємств в загальний показник росту ВВП країни, створюються несприятливі умови інвестиційного клімату та інноваційної діяльності.

В даній ситуації, винятково важливим є оцінити, чи володіє підприємство достатніми внутрішніми ресурсами і компетенціями, які здатні подолати негативний супротив зовнішнього середовища і забезпечити не лише прибуткове функціонування, але й сталість їхнього розвитку. Тому дуже важливо спрогнозувати подальшу динаміку потенціалу розвитку підприємств в умовах розгортання тих або інших макроекономічних сценаріїв, передумовою для чого є побудова регресійних моделей результатів, ресурсів і компетенцій на його усіх рівнях.

Так, у табл. 3.1 наведено вихідні статистичні дані та нормалізовані оцінки показників ресурсів, компетенцій і результатів для матеріального рівня потенціалу обраного підприємства. За результатами статистичних оцінок із використанням методу найменших квадратів (МНК) одержана наступна система рівнянь, що характеризує динаміку результатів, ресурсів і компетенцій матеріального рівня потенціалу:

$$RE(t) = 0,78 \cdot RE(t - 1) + 0,15 \cdot RS^{0,17}(t) \cdot C^{0,24}(t) + 0,21 \cdot S(t). \quad (3.1)$$

Результативність підприємства на матеріальному рівні формула (3.1) сильною мірою інерційна і суттєво залежить від досягнутого рівня (коефіцієнт

0,78), при цьому вплив зовнішнього середовища вагомий (0,21) за сукупний цілеспрямований вплив внутрішніх чинників (0,15). При цьому для забезпечення результату компетенції (0,24) є більш важливими за наявні у підприємств ресурси (0,17)

$$RS^1(t) = 0,85 \cdot RS^1(t - 1) + 0,11 \cdot RE^1(t - 1) + 0,5 \cdot S(t) \quad (3.2)$$

Відповідно до формули (3.17), наявні у підприємства ресурси матеріального рівня на 85% визначаються їх попередньо досягнутим обсягом, при цьому вплив зовнішнього середовища на формування ресурсів (коефіцієнт 0,5) набагато більш вагомий, ніж нарощування ресурсів за рахунок досягнутих результатів (коефіцієнт 0,11).

*Таблиця 3.1*

Статистичні та нормалізовані оцінки показників-індикаторів матеріального рівня потенціалу ТОВ «Зварювання»

Роки	Статистичні оцінки			Нормалізовані оцінки		
	Результати (продуктивність праці), грн. на 1 працівника	Ресурси (величина основних виробничих засобів), грн.	Компетенції (Середній коефіцієнт оновлення устаткування, %)	Результати	Ресурси	Компетенції
2008 рік	102,4	3227,8	3,61	0,058	0,055	0,072
2009 рік	139,2	4680,7	4,64	0,078	0,079	0,093
2010 рік	156,9	5142,8	4,73	0,088	0,087	0,095
2011 рік	177,8	5979,3	5,26	0,100	0,102	0,105
2012 рік	199,4	6984,4	5,97	0,112	0,119	0,119
2013 рік	208,3	7277,2	5,99	0,117	0,124	0,120
2014 рік	189,1	5896,8	4,49	0,106	0,100	0,090
2015 рік	193,4	6085,6	4,68	0,109	0,103	0,094
2016 рік	206,6	6839,1	5,38	0,116	0,116	0,108
2017 рік	206,8	6786,5	5,25	0,116	0,115	0,105

*Сформовано автором на основі даних ТОВ «Зварювання»*



Отже, можемо зробити висновок про надмірну залежність ресурсів підприємств (матеріального рівня) від умов зовнішнього середовища на недостатнє задіяння внутрішніх чинників їх поновлення. Як результат - базова ресурсна складова розвитку підприємств більшою мірою визначається сформованими зовнішніми умовами.

$$C(t) = 0,7 \cdot C(t - 1) + 0,14 \cdot RE(t - 1) + 0,34 \cdot S(t) \quad (3.3)$$

Компетенції підприємств на матеріальному рівні, формула (5.18), є більш рухливою та динамічною величиною (коефіцієнт інерційності 0,7) і більшою мірою поповнюються за рахунок набутого досвіду та позитивних результатів (коефіцієнт 0,14). Однак, вплив зовнішнього середовища на підприємства є дуже відчутним, що ставить у суттєву залежність перспективи нарощування їх потенціалу розвитку на матеріальному рівні від зовнішніх умов.

Використовуючи статистичні дані та нормалізовані оцінки показників-індикаторів енергетичного та інформаційного рівня потенціалу, нами оцінено параметри функцій регресії, які мають такі значення (формули 3.4, 3.5, 3.6; 3.7, 3.8, 3.9; табл. 3.1, 3.2):

Для енергетичного рівня потенціалу оцінка ресурсів, результатів та компетенцій виявилась наступною:

$$RE^1(t) = 0,82 \cdot RE(t - 1) + 0,18 \cdot RS^{0,21}(t) \cdot C^{0,13}(t) + 0,73 \cdot S(t) \quad (3.4).$$

$$RS^2(t) = 0,8RS^2(t - 1) + 0,17 \cdot RE^2(t - 1) + 0,12 \cdot RE^1(t - 1) + 0,4 \cdot S(t) \quad (3.5.)$$

$$C(t) = 0,56 \cdot C(t - 1) + 0,13 \cdot RE(t - 1) + 0,43 \cdot S(t) \quad (3.6).$$

За результатами здійснених статистичних оцінок функцій регресії зробимо декілька узагальнюючих висновків відносно потенціалу розвитку досліджуваних підприємств та впливу на нього внутрішніх та зовнішніх чинників.

*Таблиця 3.2.*

Статистичні та нормалізовані оцінки показників-індикаторів енергетичного рівня потенціалу ТОВ «Зварювання»

Роки	Статистичні оцінки			Нормалізовані оцінки		
	Рентабельність капіталу, %	Витрати на маркетинг, збут та просування, грн	Питома вага інвестицій у розвиток та модернізацію, %	Результати	Ресурси	Компетенції
2008 рік	1,09%	108,9	12,5%	0,343	0,13	0,25
2009 рік	1,78%	234,6	14,0%	0,562	0,280	0,281
2010 рік	2,08%	331,8	13,6%	0,656	0,396	0,272
2011 рік	2,48%	445,2	15,1%	0,782	0,532	0,302
2012 рік	2,91%	569,2	17,4%	0,919	0,680	0,349
2013 рік	3,07%	662,3	17,7%	0,969	0,791	0,354
2014 рік	2,64%	666,8	13,0%	0,832	0,796	0,261
2015 рік	2,77%	714,7	13,9%	0,872	0,854	0,279
2016 рік	3,08%	787,3	16,5%	0,971	0,940	0,330
2017 рік	3,10%	827,2	16,3%	0,977	0,988	0,326

*Сформовано автором на основі даних ТОВ «Зварювання»*

По-перше, для підприємств характерна висока інерційність (коефіцієнти інерції переважною більшістю перевищують 0,7), що унеможлиблює швидке нарощування підприємствами результатів, ресурсів та компетенцій без створення відповідної бази для цього. Як наслідок, підприємства є недостатньо рухливими, динамічними та адаптивними, не здатні до швидких відповідей на виклики зовнішнього середовища та реакції на загрози.

По-друге, підприємства не демонструють достатню здатність до нарощування компетенцій за рахунок одержаних результатів (так, коефіцієнти накопичення компетенцій  $m_2$  становлять 0,14, 0,13 та 0,12 для матеріального, енергетичного та інформаційного рівнів потенціалу відповідно), а також слабо орієнтовані на внутрішнє нарощування ресурсів за рахунок досягнутих результатів (коефіцієнти внутрішньорівневого поповнення ресурсів  $b_2$  становлять 0,11 для матеріального рівня та 0,17 – для енергетичного та інформаційного рівнів).

Таблиця 3.3

Статистичні та нормалізовані оцінки показників-індикаторів інформаційного рівня потенціалу

Роки	Статистичні оцінки			Нормалізовані оцінки		
	Скорочення термінів окупності інвестицій за рахунок нових технологій, %	Бюджет витрат на навчання персоналу, тис. грн	Питома вага вкладень у технології останнього покоління, %	Результати	Ресурси	Компетенції
2008 рік	2,4%	26,2	1,5%	0,230	0,07	0,12
2009 рік	3,4%	103,3	2,0%	0,327	0,276	0,163
2010 рік	3,9%	151,3	2,2%	0,370	0,404	0,176
2011 рік	4,5%	201,3	2,5%	0,427	0,538	0,202
2012 рік	5,1%	252,3	2,9%	0,488	0,674	0,234
2013 рік	5,4%	282,0	3,0%	0,511	0,753	0,243
2014 рік	4,7%	261,5	2,5%	0,449	0,698	0,198
2015 рік	4,9%	271,1	2,6%	0,465	0,724	0,206
2016 рік	5,3%	296,9	2,9%	0,508	0,793	0,232
2017 рік	5,3%	304,2	2,9%	0,509	0,812	0,231

*Сформовано автором на основі даних ТОВ «Зварювання»*

По-третє, для досліджуваної групи підприємств характерна слабка міжрівнева взаємодія (так, коефіцієнт  $b_3$  становить 0,12 для рівняння

енергетичного рівня  $RS^2(t)$  та 0,24 для рівняння інформаційного рівня  $RS^3(t)$ , що не сприяє поширенню одержаного на нижчих рівнях ефекту на вищі рівні та не дозволяє досягти потрібного синергізму від внутрішньої взаємодії складових потенціалу розвитку.

По-четверте, фактично на кожному рівні потенціалу та для кожної складової спостерігається надмірно високий вплив чинників зовнішнього середовища на внутрішні параметри. Це дозволяє констатувати, що визначальний вплив на нинішньому етапі розвитку підприємства здійснює саме зовнішнє середовище, що зокрема підтверджується кореляційними оцінками зв'язку між функцією зваженого впливу зовнішнього середовища  $S(t)$  та темпами приросту чистих активів підприємств (PD%) як індикатором потенціалу розвитку

### Висновки до розділу 3

Для створення ефективного процесу управління стійким розвитком підприємства в роботі проведено моделювання процесу внутрішньорівневої і міжрівневої взаємодії складових потенціалу, під час якої реалізується прямий і зворотний взаємний вплив між його ресурсами. Визначено, що внутрішньорівнева пряма взаємодія між елементами потенціалу одного рівня, при формуванні результативних показників (RE) відбувається з урахуванням трьох основних складових: результатами діяльності підприємства на  $j$ -му рівні потенціалу розвитку у попередній період часу, з урахуванням скорегованості на зміни стану зовнішнього середовища; ефективністю використання ресурсів і компетенцій; впливом на результативні показники випадкових, не прогнозованих факторів. Однак, необхідно враховувати, що дана величина

безпосереднім чином залежить від обраної точки відліку відносно кривої життєвого циклу підприємства, яка відповідає моменту створення підприємства.

Міжрівнева взаємодія в ієрархії потенціалу розвитку підприємства, а відповідно і виникнення міжрівневого синергетичного ефекту – відбувається за рахунок існування взаємозв'язку та взаємозалежності між досягнутими у поточному періоді результатами на  $j$ -му рівні потенціалу  $RE_j(t)$ , та майбутнім обсягом ресурсів на більш високому  $(j+1)$ -му рівні потенціалу  $RS_{j+1}(t+1)$ . Розподіл результатів одержаних на певному ієрархічному рівні відбувається в двох напрямках: одна частина економічного ефекту спрямовується на поновлення ресурсів, спожитих для досягнення даного економічного ефекту у дійсний момент часу на  $j$ -му рівні потенціалу, інша частина спрямовується на майбутнє забезпечення ресурсами функціональних складових більш високого рівня ієрархії.

Розроблений підхід до прогнозування потенціалу розвитку підприємства дозволяє становити причинно-наслідкові зв'язки поточного стану розвитку підприємства та побудувати орієнтири майбутнього розвитку підприємства в умовах реалізації можливих сценаріїв економічного розвитку в Україні; виділити низку базових факторів, які чинять визначальний вплив на розвиток підприємств, потребуючи їх першочергового урахування при розробці стратегій розвитку. Дозволяє оцінити поточний стан розвитку підприємства, зокрема – ідентифікувати їх поточне місце на життєвій кривій, визначити ступінь впливу чинників зовнішнього середовища на поточний розвиток, побудувавши функцію опору зовнішнього середовища, а також оцінити достатність накопичених підприємствами ресурсів і компетенцій для забезпечення позитивних результатів діяльності і підтримки сталості розвитку.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження сформовано такі висновки:

1. Стійкість підприємства – це стан, за якого основні параметри, що характеризують підприємство, зберігають початкову рівновагу й при впливі оточення перебувають у заданих межах. Стійкий розвиток підприємства являє собою постійну динамічну зміну параметрів підприємства, що виводить його із стану початкової рівноваги й забезпечує досягнення абсолютно нових параметрів. Основними складовими стійкості підприємства виступають: фінансова, виробнича, організаційна, ринкова, інвестиційна й техніко-технологічна стійкість. Усі складові є взаємопов'язаними й взаємозалежними та у комплексі визначають стійкість підприємства.

2. Визначення загального рівня стійкості підприємства зводиться до обчислення показників, що характеризують кожну її складову (фінансову, організаційну, виробничу стійкість тощо), на підставі чого узагальнюється стан кожної складової і загальний рівень економічної стійкості підприємства.

3. Управління стійкістю підприємства вимагає урахування особливостей законодавства, різноманітних чинників впливу, сучасних форм організації бізнесу та характеризується складним характером. Основними принципами управління стійкістю підприємства є: системність, структуризація, цілісність, розвиток, справедливість, достовірність інформації, кооперація й командна робота, надійність функціонування, системоутворюючі зв'язки. Для забезпечення високої ефективності управління стійкістю у кризових умовах підприємство повинне розробити належну систему антикризового управління економічною стійкістю, що поєднує в собі комплекс елементів, які за належної взаємодії у підсумку сформують потужний організаційно-економічний механізм антикризового управління економічною стійкістю підприємства.

4. Аналіз показників, що характеризують стійкість ТОВ «Зварювання», засвідчив, що: фінансова стійкість досліджуваного підприємства як найважливіша складова його економічної стійкості є задовільною; виробнича, організаційна, техніко-технологічна, ринкова й інвестиційна стійкість підприємства як складові його економічної стійкості перебувають на належному рівні. Загальний рівень економічної стійкості ТОВ «Зварювання» є доволі значним й свідчить про його стійкий економічний стан.

5. Система управління стійкістю ТОВ «Зварювання» охоплює цілий комплекс елементів та зв'язки між ними, що забезпечує досягнення економічної стійкості досліджуваного підприємства. Цими елементами є: мета, завдання, предмет, об'єкт та суб'єкти антикризового управління економічною стійкістю підприємства; принципи, функції та методи антикризового управління економічною стійкістю підприємства; локальні механізми антикризового управління економічною стійкістю підприємства (механізм розробки стратегії діяльності, механізм управління капіталом, механізм управління фінансовими потоками, механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю, забезпечувальний механізм контролінгу стійкості), які беруть безпосередню участь у формуванні відповідного організаційно-економічного механізму.

6. Запропонований механізм забезпечення стійкості й подальшого стійкого розвитку підприємства включає в себе комплекс елементів, які його формують, та зв'язків між ними. Зазначені елементи характеризують процеси, що забезпечують досягнення стійкості та стійкого розвитку підприємства, а зв'язки між цими елементами визначають послідовність здійснення відповідних процесів. Вказаний механізм передбачає здійснення процесів із забезпечення стійкості й стійкого розвитку підприємства у такій послідовності: аналіз стану підприємства; виявлення ключових проблем забезпечення стійкості; розробка системи показників стійкості підприємства; оцінювання потенціалу стійкості підприємства; розробка моделі стійкості й стійкого розвитку підприємства;

розробка сценаріїв стійкого розвитку підприємства; розробка планів і програм стійкого розвитку підприємства; організаційна підтримка стійкого розвитку підприємства.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гетьманський В. О. Економічна природа та теоретична сутність ефективності функціонування підприємства / В. О. Гетьманський // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnltu/19\\_13/100\\_Getmanski\\_19\\_13.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/19_13/100_Getmanski_19_13.pdf)
2. Дидович Ю. О. Процесс стратегического управления и характеристика его этапов / Н. Ю. Кубиний, В. В. Кубиний, М. Ю. Шеверя, Ю. О. Дидович // Социально-экономические проблемы региона в условиях инновационного развития территорий. Международная научно-практическая конференция (г. Нижневартовск, 21 апреля 2011 г.) / Отв. ред. Р. В. Ковальчук. – Нижневартовск : Изд-во Нижневарт. гуманит. ун-та, 2011. – С. 168-175.
3. Мних О. Б. Особливості інноваційно-організаційного розвитку регіональної економіки в умовах поглиблення кризи / О. Б. Мних, Г. М. Захарчин, Є. В. Гончаров // Регіональна економіка. – 2011. – № 4. – С. 132
4. Мохонько Г. А. Оцінювання стратегічної стійкості підприємства видавничо-поліграфічної галузі в умовах нестабільності ринкового середовища / Г. А. Мохонько // Ефективна економіка. – 2009. – № 2.
5. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент / Юрий Николаевич Лапыгин, Денис Юрьевич Лапыгин [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://fictionbook.ru/autor/yuriyi\\_nikolaevich\\_lapiygin/strategicheskiiyi\\_menedjment/read\\_online.html?page=14](http://fictionbook.ru/autor/yuriyi_nikolaevich_lapiygin/strategicheskiiyi_menedjment/read_online.html?page=14).
6. Васюткіна Н. В. Корпорація як система з відкритими зв'язками / Н.В.Васюткіна // Економіка і управління. – 2012. – № 4 (56).– С. 111-119
7. Довгань Л. Є. Корпоративне управління: інституціональні аспекти : монографія / Л. Є. Довгань, І. П. Малик. – К. : Політехніка, 2006. – 340 с.
8. Жаворонкова Г. В. Стратегічне управління авіатранспортними підприємствами: монографія / Г. В. Жаворонкова, І. П. Садловська; за ред. Г.В. Жаворонкової. – К. : Кондор-Видавництво, 2012. – 676 с.

9. Прохорова В. В. Формування компетентностно-орієнтованого підходу в управлінні економічним розвитком підприємств / В. В. Прохорова // Науковий журнал : Економіка і управління. – Національна Академія природоохоронного та курортного будівництва. – 2011. – № 2. – С. 48–53.
10. Васюткіна Н. В. Модифікації систем управління підприємствами / Н. В. Васюткіна // Вчені записки Університету «КРОК». – 2011. – № 28. – С. 30–36.
11. Механізми стабілізації та розвитку. Колективна монографія під ред. Шубіна О. О. та Фролової Л. В. – Донецьк, вид-во «Ноулідж», 2013. – 513 с.
12. Лігоненко Л. О. Теория социальных организаций как методологическая основа экономического управления предприятием / Л. О. Лігоненко // Проблемы экономики. – 2013. – № 3. – С.233–239.
13. Сімченко Н. О. Концептуальні ознаки соціально-орієнтованих систем управління підприємствами / Н. О. Сімченко // Вісн. Хмельниц. ун-ту. – 2010. – № 5. – С. 142–146.
14. Васюткіна Н. В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект: монографія / Н. В. Васюткіна. – К. : Ліра-К, 2014. – 334 с.
15. Ареф'єва О. В. Корпоративне управління: еволюція, становлення, розвиток: монографія / О. В. Ареф'єва, Н. В. Васюткіна. – К. : Ліра-К, 2013. – 180 с.
16. Васюткіна Н.В. Роль и место информации в обеспечении развития предприятия / Н.В. Васюткіна // Экономика и предпринимательство. –2013. – № 12 ч. 4. – С. 352–355.
17. Смачило І. І. Механізм управління сталим розвитком підприємств харчової промисловості : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / І. І. Смачило. – Тернопіль, 2012. – 235 с.
18. Пакулін С. Л. Ресурсне забезпечення і стійкість регіональної економіки / С. Л. Пакулін, О. О. Топчій // Вісник Дніпропетровського

університету. Серія Економіка. – 2014. – Випуск 8(1). – № 10/1. – Том 22. – С. 40-45.

19. Пакуліна А. А. Інноваційний розвиток й соціальна сталість економічної системи регіону : тези доповіді / А. А. Пакуліна // Тренди та інновації в сучасній економіці : матеріали VII Міжн. наук.-практ. конф., 23-24 квітня 2015 р., м. Харків : у 2 ч. – Харків : ХНУБА, 2015. – Ч. 2. – С. 240–243.

20. Пакулін С. Л. Підвищення стійкості й забезпечення ефективного використання соціально-економічного потенціалу адміністративнотериторіального утворення / С. Л. Пакулін, О. О. Топчій // Настоящи изследвания и развитие – 2014 : матеріали за 10 Международна научна практична конференция, 17-25 януари, 2014. – София : Бял ГРАД-БГ, 2014. – Том 7. Икономики. – С. 28-30.

21. Пакулін С. Л. Інноваційний соціально-домінантний розвиток регіону / С. Л. Пакулін // Бізнес Інформ. – 2013. – № 5 (424). – С. 124-128.

22. Пакулін С. Л. Обґрунтування й вибір моделі, що забезпечує стійкий і динамічний соціально-економічний розвиток України / С. Л. Пакулін, О. О. Топчій // Економічний простір. – 2012. – № 57. – С. 170-174.

23. Передерієнко Н. І. Сутнісно-змістовна характеристика процесів управління розвитком підприємств / Н. І. Передерієнко, Я. В. Котляревський // Наукові записки [Української академії друкарства]. – 2012. – № 2. – С. 103–111.

24. Бурмака М.М. Управління розвитком підприємства на прикладі підприємств будівельної галузі): монографія / М.М. Бурмака, Т.М. Бурмака. – Харків: ХНАДУ, 2011. – 204 с.

25. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства / О. П. Пащенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. — Т.2. – С. 99–103.

26. Гаркуша О.Ю. Концептуальний підхід до формування механізму управління розвитком виноробного підприємства / О.Ю. Гаркуша // Вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 6. – Ч. 2. – С. 128–133.

27. Гавриш О.А. Інституціональні аспекти забезпечення стійкого розвитку підприємств [Електронний ресурс] / О.А. Гавриш, О.О. Бичков // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка», 2012. – С. 5. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1060>.

28. <http://zvarka.com.ua/> сайт ТОВ «Зварювання»

29. Дробишева О.О. Економічна стійкість підприємства та шляхи її забезпечення [Текст] / О.О. Дробишева, В. В. Гюльназарян. – К.: Запорізька державна інженерна академія, 2014. – 7 с.

30. Дуброва О.С. Стратегічна стійкість підприємства: складові та напрями її забезпечення [Текст] / О.С. Дуброва // Вісник Хмельницького національного університету, 2010. – № 1. – С. 15-19.

31. Жигалова В.Н. Повышение потенциала экономической устойчивости предприятия: автореферат дис. канд. экон. наук: 08.00.05 [Текст] / В.Н. Жигалова. – Барнаул, 2007. – 22 с.

32. Захаренко Н.С. Необхідність розробки алгоритму антикризового управління підприємством [Текст] / Н.С. Захаренко // Университетская наука – 2015: тезисы докладов Междунар. науч.-техн. конф. – Мариуполь, 2015. – Т. 3. – С. 7.

33. Зеткина О.В. Инновационные подходы к обеспечению устойчивости функционирования предприятия [Текст] / О.В. Зеткина. – Ярославль: ЯрГУ, 2012. – 7 с.

34. Камаєв В.Д. Економіка та бізнес / В.Д. Камаєв. – М.: Економіка, 2013. – 237 с.

35. Камне́ва А.В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві [Текст] / А.В. Камне́ва // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі, 2014. – № 4. – С. 15-27.

36. Карпова О.К. Планирование устойчивого развития промышленного предприятия на основе процессного подхода: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 [Текст] / О.К. Карпова. – Ростов-на-Дону, 2010. – 27 с.

37. Коваленко О.В. Деякі аспекти сучасного антикризового управління промисловими підприємствами [Текст] / О.В. Коваленко // Економіка і управління, 2013. – № 4. – С. 41-46.

38. Козловський С.В. Теоретико-методологічні підходи визначення стійкості економічних систем [Електронний ресурс] / С.В. Козловський, В.В. Семененко, Р.Ю. Шевчук // Збірник наукових праць ВАНУ, 2012. – № 4 (70). – С. 106-110. – Режим доступу: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/836.pdf>.

39. Кокін О.С. Показники стійкості організації [Текст] / О.С. Кокін, Г.М. Яковлева // Економічні науки, 2010. – № 3 (1). – С. 256-261.

40. Коняшова А.В. Показники оцінки функціональних складових економічної стійкості розвитку підприємства [Текст] / А.В. Коняшова // Економіка, 2013. – № 8 (299). – С. 123-128.

41. Костирко Л.А. Фінансовий механізм сталого розвитку підприємств: стратегічні орієнтири, системи забезпечення, адаптація: монографія [Текст] / Л.А. Костирко. – Луганськ: Ноулідж, 2012. – 474 с.

42. Косянчук Т.Ф. Комплексне оцінювання економічної стабільності промислових підприємств: монографія [Текст] / Т.Ф. Косянчук, Н.Л. Любченко. – Хмельницький: Хмельницький національний університет, 2011. – 218 с.

43. Коцюба О.С. Механізм та аналітико-інструментальні засоби забезпечення економічної стійкості підприємства (за матеріалами поліграфічних підприємств України): автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.04 [Текст] / О.С. Коцюба. – Київ, 2009. – 20 с.

44. Краснова В.В. Особливості діагностики втрати економічної стійкості підприємства [Текст] / В. В. Краснова, М.В. Савченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2014. – Т. 3. – № 3. – С. 29-32.

45. Крепков Р.Б. Механизм обеспечения устойчивого развития предприятий топливно-энергетического комплекса: диссертация на соискание степени кандидата экономических наук: 08.00.05 [Текст] / Р.Б. Крепков. – Москва, 2012. – 151 с.

46. Кроленко М.С. Система показників економічної стійкості промислового підприємства [Електронний ресурс] [Текст] / М.С. Кроленко // Економічний вісник Донбасу, 2011. – № 3 (25). – С. 8. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Evd/2011\\_3/35.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evd/2011_3/35.pdf).

47. Кузьменко О.В. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства [Текст] / О.В. Кузьменко // Академічний огляд, 2014. – № 1 (40). – С. 110-115.

48. Левик І.С. Інструментарій стратегічного аналізу: класифікація, переваги та недоліки використання [Текст] / І.С. Левик // Наука й економіка, 2010. – № 2 (18). – С. 132-138.

49. Линник О.І. Антикризове управління на вітчизняних та закордонних підприємствах: теорія, діагностика кризового стану, соціально-економічні аспекти управління: монографія [Текст] / О.І. Линник, Р.Ф. Смолівик, І.А. Юр'єва; Нац. техн. ун-т «Харк. політехн. ін-т». – Х.: Підручник НТУ «ХПІ», 2013. – 543 с.

50. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. [Текст] / Л.О. Лігоненко. – К.: КНТЕУ, 2014. – 824 с.

51. Люев А.Х. Методы управления кризисоустойчивостью предприятия: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 [Текст] / А.Х. Люев. – Санкт-Петербург, 2011. – 18 с.

52. Малий бізнес: стійкість та компенсаторні можливості [монографія] [Текст] / [Козаченко Г. В., Воронкова А.Е., Медяник В.Ю., Назаров В.В.]. – Київ: Лібра, 2003. – 328 с.

53. Малярець Л.М. Визначення внутрішніх взаємозв'язків як умови економічної стійкості підприємства [Текст] / Л.М. Малярець, О.М. Смолякова // Проблеми економіки, 2014. – № 4. – С. 455–465.

54. Матушевська О. Сутність та види економічної стійкості промислового підприємства [Електронний ресурс] / О. Матушевська // Соціально-економічні проблеми і держава, 2011. – Вип. 2 (5). – С. 8. Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11abmizb.pdf>.

55. Медведев В.А. Устойчивое развитие общества: модели, стратегия [Текст] / В.А. Медведев. – М.: Академия, 2001. – 267 с.

56. Молокія [Електронний ресурс]: веб-сайт. – Режим доступу: <http://molokija.com/ru>.

57. Морохова В.О. Аналітичний інструментарій стратегічного аналізу [Текст] / В.О. Морохова, Н.М. Василик // Економічний форум, 2013. – № 4. – С. 120-126.

58. Мохонько Г.А. Економічна стійкість підприємств видавничо-поліграфічної галузі: підходи до оцінювання [Електронний ресурс] / Г.А. Мохонько // Електронний журнал «Проблеми системного підходу в економіці», 2009. – № 9. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/PSPE/2009\\_1/Mokhonko\\_109.htm](http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/PSPE/2009_1/Mokhonko_109.htm).

59. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

60. Пілецька С.Т. Методологія антикризового управління економічною стійкістю авіапідприємств: дис. доктора ек. наук: 08.00.04 / С.Т. Пілецька. – К., 2014. – 791 с.

61. Піюренко І.О. Антикризове управління харчовими підприємствами: проблеми теорії і практики: монографія [Текст] / І.О. Піюренко. – Херсон: Грінь Д. С. [вид.], 2013. – 331 с.
62. Пономаренко А.С. Молочна галузь України: проблеми та перспективи розвитку [Текст] / А.С. Пономаренко // Науковий журнал «Молодий вчений» (Young Scientist), 2015. – № 12 (3). – С. 169-175.
63. Посилкіна О.В. Економічна діагностика: навч. посіб. [Текст] / О.В. Посилкіна, К.С. Світлична. – Х.: Вид-во НФаУ, 2014. – 333 с.
64. Райковська І.Т. Критичний огляд сучасних методик стратегічного аналізу [Текст] / І.Т. Райковська // Вісник ЖДТУ, 2012. – № 1 (59). – С. 172-178.
65. Рогатенюк Е.В. Контролінг як елемент системи забезпечення антикризового управління підприємством [Текст] / Е.В. Рогатенюк // Розвиток економічних методів управління національною економікою та економікою підприємства: зб. наук. праць ДонДУУ. – Донецьк: ДонДУУ, 2013. – С. 252-259.
66. Романишин М.І. Забезпечення економічної стабільності підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» [Текст] / М.І. Романишин. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2012. – 27 с.
67. Рудницький В.С. Теоретичні аспекти контролінгу та його використання в системі управління підприємством / В.С. Рудницький // Вісник Львівської комерційної академії. – Львів: Вид-во Львівської комерційної академії, 2011. – Вип. 35. – С. 308-312.
68. Сарай Н.І. Економічна діагностика: навч. посіб. [Текст] / Н.І. Сарай. – Тернопіль: Крок, 2015. – 164 с.
69. Смачило І.І. Принципи формування та структура механізму управління сталим розвитком підприємства [Текст] / І.І. Смачило // Науковий



журнал «Економіка розвитку» (Economics of Development), 2013. – № 3 (67). – С. 79-82.

70. Смолякова О.М. Уточнення змісту економічної стійкості підприємства та її складових [Текст] / О.М. Смолякова // Комунальне господарство міст: наук.-техн. сб. – Серія Економічні науки, 2013. – Випуск 108. – С. 221-228.

71. Телін С.В. Антикризове управління – превентивний захід попередження банкрутства [Текст] / С.В. Телін // Економіка промисловості, 2010. – № 2. – С. 72-76.

72. Ткаченко С.М. Сутність економічної стійкості підприємств та її складові [Текст] / С.М. Ткаченко. – К.: Дніпропетровський державний аграрний університет, 2011. – 7 с.

73. Тридід О.М. Оцінювання фінансової стійкості підприємства: монографія [Текст] / О.М. Тридід, К.В. Орехова. – К.: Університет банківської справи Національного банку України, 2010. – 143 с.

74. Фещур Р.В. Економічна стійкість підприємства – становлення понятійного базису [Текст] / Р.В. Фещур, Х.С. Баранівська. – К.: Національний університет «Львівська політехніка», 2010. – 7 с.

75. Харчук Т.В. Характеристика економічної стійкості підприємства та її елементів [Текст] / Т.В. Харчук // Вісник економіки транспорту і промисловості, 2011. – № 34. – С. 332-335.

76. Хомяченкова Н.А. Механизм интегральной оценки устойчивости развития промышленных предприятий: автореферат дис. канд. экон. наук: 08.00.05 [Текст] / Н.А. Хомяченкова. – Москва, 2011. – 21 с.

77. Чернишов В.В. Сучасне розуміння поняття антикризового управління [Текст] / В.В. Чернишов // Економіка розвитку, 2011. – № 1. – С. 21-24.

78. Чобіток В.І. Концепція управління економічною стійкістю підприємств [Електронний ресурс] / В.І. Чобіток // Економіка та управління

підприємствами машинобудівної галузі, 2014. – № 5. – С. 8. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg\\_2014\\_5\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2014_5_8).

79. Шандова Н.В. Оцінка загальної стійкості розвитку промислового підприємства [Текст] / Н.В. Шандова // Актуальні проблеми економіки, 2006. – № 9. – С. 169-173.

80. Швець І.Ю. Антикризове управління: навч. посіб. [Текст] / І.Ю. Швець, Ю.Ю. Швець. – Сімф.: ДІАЙПІ, 2013. – 206 с.

81. Шпачук В.В. Сутність терміну «антикризове управління» [Текст] / В.В. Шпачук // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління. – № 1. – 2011. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/nvamu\\_upravl/2011\\_1/27.pd](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/nvamu_upravl/2011_1/27.pd).

82. Ячменьова В.М. Стійкість діяльності промислових підприємств: монографія [Текст] / В.М. Ячменьова. – Сімферополь: АРИАЛ, 2010. – 470 с.